As organizações vistas pela sociedade: a ética da responsabilidade social

Cláudio Márcio Araújo da Gama

Faculdade Municipal de Palhoça

Cláudio Márcio Araújo da Gama

adm.claudiomarcioaraujodagama@gmail.com

Palhoça

2018

Resumo

Embora a maior parte de seus textos baseados nos postulados de Peter F. Drucker sejam direcionados a executivos e empresários, muitos deles são indicados em cursos de formação de pós-graduação. Este, foi especialmente estruturado para atender ao currículo dos cursos de formação. O artigo está dividido em seções. As primeiras discutem o que é a administração, como se originou e se desenvolveu, quais suas tarefas e funções, e qual a sua dimensão. Na sequência, é tratado o que é um administrador, o que ele ou ela faz, qual o trabalho que o distingue de outros profissionais. As seções intermediárias voltam-se para o que é administrado e indaga o que é uma empresa ou instiruição, suas realidades e funções e o que deve ser feito para funcionar bem. As seções finais lidam com a organização e sua estrutura, enfoca pessoas e o seu trabalho, suas necessidades, aspirações, problemas e como torná-las eficazes e satisfeitas. Concluindo, considera-se a administração e a organização sob o ponto de vista externo – vistas pela sociedade e pela ética da responsabilidade social.

Palavras-chave: fator ; humano ; desempenho ; drucker ; gama

As organizações vistas pela sociedade: a ética da responsabilidade social

1 Introdução

Entre todas as disciplinas ministradas nas universidades, a administração talvez seja a mais intimamente relacionada às necessidades e aspirações dos estudantes e suas perspectivas futuras. Nove entre dez jovens universitários irão se tonar empregados de organizações, pois são nelas que basicamente se encontram as oportunidades de carreira e empregos a milhões de pessoas educadas porque foi possível nestes últimos cem anos, construir e estruturar as organizações. As organizações, por seu turno, são mantidas, dirigidas e postas a funcionar pelos administradores e pela adminitração. Seja numa empresa ou num hospital, seja num sistema escolar ou no departamento de rodovias de um município, seja como estagiários ou como o chefão, o fato é que os empregados trabalham com os administradores. E um número bastante grande de estudantes irão, eles próprios, se tornar adminitradores durante sua vida ativa, muitos deles pouco após deixarem a escola.

Se os estudantes de hoje irão ou não conseguir crescer, teralizar e se satifazer em suas futuras vidas profissionais irá depender muitíssimo de compreenderem a administração o suficiente para tornar a organização um instrumento a ser usado para atingir suas metas pessoais. E para realizar, trabalhar e ser bem sucedidos, dependerão igualmente de praticar com sucesso eles próprios a administração.

A administração na atual sociedade de organizações é tanto uma profissão liberal como uma formação profissional. Ela é – ou deveria ser – o meio fundamental de conduzir ao aperfeiçoamento pessoal, à realização pessoal e ao auto-enriquecimento. E é simultaneamente uma preparação para uma responsabilidde e um desempenho maduro no trabalho.

A administração, dentre todas as disciplinas de um currículo universitário, oferece o maior alcance e agrada e atrai um grande número de interesses, habilidades e temperamentos. Ela proporciona o estímulo intelectual de uma análise rigorosa, de diagnósticos meticulosos e da resolução e da resolução de problemas. Mas a administração também é gente. E, e fato, o trabalho específico de um administrador é tornar produtivos os aspectos positivos das pessoas ao mesmo tempo que torna suas deficiências irrelevantes. E pessoas significa comunidade e equipes, personalidade e temperamento, relacionamento e comunicações, visão comum e conflito - e, acima de tudo, a sensação de realização e a apreciação da diversidade humana. Finalmente, a administração existe numa sociedade e numa cultura. Consequentemente, trata de valores e crenças, de opções e responsabilidades éticas, com objtivos e metas e os meios para atingi-los.

Os estudantes estão hoje cientes da importância da administração como tema de estudo e como oportunidade para seu futuro, conforme é atestado pelo constante aumento de matrículas em cursos de administração. Todavia, é muito comum os estudantes sentirem dificuldades em se relacionar bem com tais cursos. Pouquíssimos trabalharam alguma vez em uma organização, muito menos como administradores. A esmagadora maioria ainda não provou o gosto da administração, ainda está por ver e sentir o que é uma organização e como este monstro se comporta, e não faz ideia do que é ser ou estar sob um chefe. Na medicina, os estudantes podem visitar os doentes; mas é impossível levar até uma sala de aula o departamento municiçal de trânsito ou uma empresa qualquer – nem mesmo uma pequena. Não é fácil, portanto, expor os estudantes de administração à experiência clínica que lhes mostraria que os princípios da administração tratam de pessoas reais em situações reais, que os dilemas e decisões dos administradores implicam em riscos e têm consequências palpáveis, e que os controles administrativos não são meros algarismos numa folha de papel, mas denotam valores, determinam o comprometimento para com o trabalho e resultados, e dirigem o comportamento.

Este texto sobre administração trata das suas principais dimensões: como um ofício pessoal e como um instrumento de realização; como uma disciplina intelectual autônoma; como pessoas trabalhando sozinhas e juntas; como um órgão da sociedade que desempenha tarefas sociais vitais; e como uma função integrante e sintética num mundo complexo e mutante. Mas, acima de tudo, este texto visa a dar aos estudantes a sensação da administração, uma percepção de uma experiência que doutra forma ainda estão por atingir. Embora mais ligado a ideias, concepções e normas gerais ( as únicas coisas que podem se ensinadas sistematicamente e num curso ), todos as seções deste texto foram elaboradas a partir de muitos anos de prática como adminitrador em inúmeras organizações – empredas das maiores às menores, das mais antigas até aquelas que mal saíram das suas cascas; governos e órgãos governamentais de grandes estados como Paraná e Santa Catarina, bem como capitais de estado como Curitiba e municípios metropolitanos como Pinhais, Fazenda Rio Grande, numerosas instituições de serviço público, tais como Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Companhia de Habitação Popular de Curitiba, Condomínio Edifício Presidente, Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina, Biblioteca Municipal da Prefeitura Municipal de Fazenda Rio Grande, Universidade Federal de Santa Catarina, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná, Associação de Proteção à Maternidade e à Infância de Pinhais, entidades deportivas como Federação Paranaense de Futebol, editoras de livros como a Editora Arco-íris, inúmeras emissoras de rádio e televisão de Curitiba e como voluntário de entidades beneficentes como o Instituto Vilson Groh, em Santa Catarina. Por sua vez, os trabalhos reunidos neste texto tiveram sua eficácia testada por um grande número de profissionais – isto é administradores em organizações – que aprovaram sua prática. Um outro critério adotado foi que os trabalhos tivessem comprovada eficácia nas salas de aula – ou seja que professores experientes de uma série de diferentes escolas e faculdades tivessem adotado repetidamente e com êxito, e que os estudantes considerassem de leitura agradável, acessível e inteligível.

O texto compõe-se de diversas seções. As primeiras discutem o que é a administração. Por que existem administração e adminitradores? Como se originou e desenvolveu a administração? E com o que ela lida, quais são suas tarefas e funções, e quais são suas dimensões?

As seções intermediárias tratam do que um administrador é. O que ele ou ela faz? Especificamente, qual é o trabalho realizado por um adminitrador que o distingue de um químico, de um vendedor, de um contador, um enfermeito ou um dietista? Valtam-se para o que é administrado e pergunta o que uma empresa ou uma isntituição de serviço público, como um hospital. Quais são suas realidades? Quais são suas funções? E o que deve ser feito para que possa funcionar bem e prestar sua contribuição? Lida com a organização e sua estrutura – em identificar o trabalho necessário e relacioná-lo com a organização como um todo e como cada uma de suas partes individuais; com as maneiras de se estruturar organizações e com os pontos positivos e negativos de cada princípio de estruturação; e cinda com problemas estruturais especiais como a organização inovadora e a companhia multinacional. Enfoca as pessoas e seu trabalho. O que se sabe acerca das pessoas em seus empregos, das suas necessidades, suas aspirações e seus problemas? O que o estudante de hoje precisa saber para se um empregado eficaz e satisfeito no futuro? E o que as organizações precisam saber – e aprender – para tornar realmente produtivo aquele recurso de alta qualidade, porém muito dispendioso, o trabalhador intelectual, o jovem adulto de instrução superior?

As seções finais consideram a administração e a organização sob a perspectiva externa, vistas pela sociedade e pela cultura. Quais são as oportunidades e responsabilidades de um administrador numa sociedade de organizações para com a qualidade da vida, os impactos sociais das instituições e os problemas da sociedade? Qual é a ética da responsabilidade social?

Este texto destaca as pessoas e o seu trabalho. Pois é nisso que consiste a administração. De fato, se houver uma maneira correta de definir a administração, seria que ela é o trabalho e a função que permite às pessoas desempenharem e realizarem, pelo menos na concepção de Peter F. Drucker.

Eventualmente, todo estudante de administração descobre Drucker. Não foi diferente com o autor deste texto. As inúmeras percepões de Drucker e de ampla aplicabilidade são reconhecidas em todo o texto. O texto ajuda a acelerar o estudo do indivíduo no campo da administração. Ao mesmo tempo, ideias estão sempre voltadas á uniddade da tarefa administrativa e assim auxilia o aprendiz a integrar diversas áreas que doutra forma restariam como fragamentos. Finalmente, expõe a geografia do terreno administrativo e transmite o que se conhece acerca da administração num estilo bastante agradável e inteligível, dá também ao leitor uma visão dos fatores imponderáveis mais importantes e dos aspectos que exigem novo conhecimento. Nisto enquadra firmemente a administração numa perspectiva histórica, além de ressaltar os tópicos de valor vitais para o futuro da administração como uma disciplina e uma prática. Estas características tornam os trabalhos do autor importantes instrumentos para os estudante de administração – seja ele ou ela um primeiranista ou um profissional já tarimbado.

Os textos escritos pelo autor são numerosos. Logo o estudante de adminstração vê-se diante de muitos tópicos ao utilizar seus trbalhos no seu estudo. O texto foi idealizado especificametne para o estudante de administração, o que torna o texto útil numa série de aspectos ligados ao estudo organizado da disciplina e da prática da adminitração: 1) como uma intrudução ao campo da administração, colocando a necessidade de um raciocínio administrativo em perspectiva histórica e proporcionando uma visão dos avanços conceptuais e outrora, e como este se relacionam com as circunstâncias atuais; 2) Como auxiliar no estudo das funções, processos e problemas administrativos quando se usa alguns dos melhores textos sobre administração; e 3) Como base para discussões sobre uma série de assuntos administrativos que os administradores e a sociedade de hoje e do futuro enfrentam e enfrentarão.

Idealmente, um programa de estudo de uma classe abrangeria todos eles. Principiando, as primeiras partes poderiam ser usadas para dar ao estudante uma introdução ao estudo da administração. Fornecem sólidos alicerces sobre os quais proceder para o estudo meticuloso das funções e processos administrativos. A história da Ford Motor Company descrita é usada para mostrar por que a administração é necessária para uma instituição grande e complexa.

Nas seções intermediárias, o desenvolvimento de uma sociedade de instituições, primeiro nos negócios e agora em inúmeras áreas, é relatado. Os temas fundamentais do pensamento administrativo são elaborados. As principais dimensões da tarefa administrativa e os alicerces conceituais do boom administrativo são descritos. Com este material e outras leituras sugeridas nas referências, o estudante está preparado para dar início ao estudo das funções e processos vitais ao estudo da administração.

O estudo das funções, processos e problemas administrativos poderá ser bastante eficaz usando-se alguns dos melhores textos sobre administração citados nas seção “referências” juntamente com este texto. Tais textos são excelentes na meneira como abordam os conceitos e teorias básicas existentes para serem aplicadas em cada área funcional ou de processo. Contudo, devido à limitações de tamanho e dificuldde da tarefa, não são ideais para integrar estas várias ideias numa visão global da tarefa administrativa. O trabalho do autor, por outrolado, considera cada uma destas área básicas e realiza um notável serviço de conceptualizar a unidade da tarefa administrativa. Assim, ao se considerar cada subunidade da administração, o requisito de que as múltiplas e variadas contribuições se moldem num impulso centralizado da organização. Após o estudo das funções e processos administrativos, seria útil que os estudantes voltassem a considerar como estas funções e processos coadnam em serviços específicos. A discussão de cargos da administração de nível médio, em especial, posições como gerente de produtos ou gerente de controle de qualidade – pode se um excelente ponto em torno do qual estruturar a discussão. Após conseguir apreciar os poderosos instrumentos existentes para resolver problemas numa série de áreas, é importante que o estudante consiga avaliar os desafios que exigem novas abordagens. O texto é um recurso bastante eficaz para dirigir a discussão do temas que expressam estes desafios. Estas seções oferecem uma visão geral de temas como 1) novos desafios à alta administração, 2) problemas internos de administrabilidade, 3) problemas sociais e políticos, 4) a legitimidade da administração e 5) o desenvolvimento de uma teoria da administração que possa ser aplicada a empresas multinacionais e também às organizações dos países em desenvolvimento.

As seções finais descrevem boa parte dos diálogo atual acerca de cada ma destas áreas que exigem novos progressos. O autor, com base na filosofia de Drucker da administração, ainda oferece uma perspectiva pessoal. Desta forma, o estudante recebe tanto a formulação de cada área problema como também, no mínimo, uma visão de como proceder, estando assim preparado para desenvolver sua opinião própria. Os texto deste autor estão entre os mais numerosos publicados na Revista Administradores e entre os mais úteis e intelectualmente estimulantes publicados. Todavia, sua diversidade e o fato de aparecerem tantas publicações diferentes dificultavam ao estudante de administração usá-los prontamente num estudo concentrado. Com a publicação deste texto, o leitor tem um texto que reúnem diversos textos do mesmo autor de modo que possam ser usados eficazmente num estudo concentrado sobre administração. O trabalho do autor oferece a base de um trabalho e informações introdutórias sobre os temas, enquanto que leituras paralelas cobririam as funções e os processos administrativos moldando-os numa visão unificada da administração. Mesmo que se use uma adaptação desta abordagem, a exposição agradável e inteligível do autor fatalmente continuará sendo uma das maneiras mais interessantes e proveitosas de incrementar o conhecimento acerca do pensamento e da prática administrativa.

# 2.1Comunicação institucional: ascendente versus descendente

Os administradores são o recurso básico de uma empresa. Numa fábrica totalmente automatizada – como as que já existem em alguns lugares, as modernas refinarias de petróleo, por exemplo – talvez haja uns poucos técnicos e profissionais altamente especializados, que provavelmente serão seus únicos trabalhadores. Mas haverá administradores, pelo menos na visão de Peter F. Drucker. Na realidade, haverá muito mais administradores do que na fábrica de outrora, repleta de operadores semi-especializados de máquinas. Se o mestre de uma linha de montagem supervisiona cinquenta pessoas, raramente os administradores das fábricas automatizadas têm equipes com mais de duas ou três – sendo que cada uma delas tem maior autonomia, maior responsabilidade e incomparavelmente maior poder decisório que o mestre da tradicional fábrica de produção em massa.

Os administradores são o recurso mais dispendioso da maioria das empresas – e o que deprecia mais rapidamente e necessita ser mais constantemente “reabastecido. Leva anos até se formar uma equipe administrativa; mas ela pode ser depauperada em pouco tempo. A quantidade de administradores, bem como o investimento de capital que cada um representa – tanto o investimento do capital da sociedade na sua educação ( que vai além dos quarenta mil dólares por cada universitário formado ) como o investimento direto do empregador no cargo administrativo ( que hoje nos Estados Unidos, por exemplo, varia entre cinquenta mil dólares e quinhentos mil dólares para cada posição, conforme o setor industrial e a função, dependendo de ser num laboratório de pesquisa, no setor de fabricação ou na contabilidade ) - , irá sem dúvida continuar aumentando constantemente como tem ocorrido nestes últimos setenta anos. Paralelamente, irão aumentar as exigências das empresas quanto à capacidade de seus administradores. O administrador de hoje, por exemplo, mesmo o dos escalões mais baixos, deve conhecer relativamente bem métodos quantitativos e analíticos e ter um bom discernimento acerca do comportamento humano; ambos eram disciplinas “avançadas” há mesmo de uma geração. Tais exigências vêm dobrando a cada geração; tudo leva a crer que não haverá desaceleração desta tendência nas próximas décadas.

A qualidade com que os administradores administram e são administrados determina se as metas da empresa serão ou não atingidas. Determina ainda em grande parte a qualidade da sua administração do trabalhador e do trabalho. Pois a atitude dos trabalhadores reflete, antes de tudo, a atitude da sua administração. É um espelho não distorcido da competência e da estrutura administrativa. A eficácia dos trabalhadores é basicamente determinada pelo modo como são administrados.

Durante os últimos quarenta e cinco anos, os administradores de toda parte têm estado sujeitos a uma sólida barragem de exortações, discursos e programas nos quais pretendem dizer, uns aos outros, que seu trabalho é administrar as pessoas sob sua responsabilidade, exigem dos outros a mais alta prioridade a este dever e realizam um grande intercâmbio de conselhos e dispositivos de comunicação descendente. Todavia, Peter F. Drucker chegou a dizer que jamais encontrou um administrador, de qualquer nível ou serviço, que não estivesse interessado primeiramente nas relações ascendentes e nas comunicações ascendentes. Todo vice-presidente crê que o verdadeiro problema é o seu relacionamento com o presidente. E assim é, até o supervisor de primeira linha, o mestre de produção ou balconista-chefe; todos têm certeza que conseguiriam se relacionar bem com as pessoas se ao menos o chefe do departamento de pessoal os deixasse em paz.

Isto é um indício da perversidade da natureza humana. Não há nada errado nas relações ascendentes serem a maior preocupação de um administrador. Ser um administrador significa partilhar da responsabilidade pelo desempenho da instituição. O indivíduo que não assumir esta responsabilidade não é um administrador, mesmo que não sejam chefes, que não tenham subordinados e que apenas administrem a si próprios.

# 2.2 Empreendedorismo: fundadores versus administradores profissionais

A história de henry Ford, sua ascensão e declínio, e a restauração da sua companhia sob os cuidados de seu neto Henry Ford II, já foi contada tantas vezes que passou a fazer parte do folclore. Ei-la:

Henri Ford, partindo do nada em mil novecentos e cinco, construiu em quinze anos a maior e mais rentável indústria do mundo. A Ford Motor Company, no início da década de vinte, dominou e quase monopolizou o mercado automobilístico americano e manteve uma posição de liderança na maioria dos mais importantes mercados automobilísticos do resto do mundo. Além disso, havia acumulado dos seus lucros, reservas em dinheiro de carca de um bilhão de dólares. Alguns poucos anos depois, em mil novecentos e vinte e sete, este império empresarial aparentemente inexpugnável estava em ruína. Tendo perdido sua posição de liderança e quase incapaz de se manter num mero terceiro lugar no mercado, a Ford sofreu prejuízos praticamente todos os anos durante uns vinte anos e não conseguiu mais competir vigorosamente até o final da Segunda Guerra Mundial. Em mil novecentos e quarenta e quatro, o neto do fundador, Henry Ford II, então com apenas vinte e seis anos de idade e sem qualquer treinamento ou experiência, assumiu o controle, despediu os companheiros de seu avô num golpe palaciano, contratou uma equipe administrativa inteiramente nova e salvou a companhia.

Mas nem sempre se destaca que esta história dramática é muito mais do que um caso de sucesso ou fracasso pessoal. Ela é, acima de tudo, o que seria possível chamar de uma experiência controlada em má administração.

O velho Ford fracassou por causa da sua firme convicção que uma empresa não necessitava de administradores nem de uma administração. Tudo que precisava, segundo ele, era de um dono e seus ajudantes. A única diferença entre Ford e a maioria dos seus contemporâneos no mundo dos negócios, tanto nos Estados Unidos como no exterior, foi o fato de ele ser irredutível em suas convicções. O modo como ele as punha em prática - , despedindo ou alienando qualquer um de seus ajudantes, independentemente da sua capacidade, que ousasse agir como um administrador ou que agisse sem receber ordens expressas de Ford – só pode ser descrito como o teste de uma hipótese que acabou por provar sua falsidade.

Na realidade, o que faz da história da Ford um caso único – além de importantíssimo – é Henry Ford ter conseguido testar sua hipótese, em parte porque viveu tanto tempo, e em parte porque tinha um bilhão de dólares com os quais apoiar suas convicções. Seu fracasso não foi consequência de sua personalidade ou temperamento, mas principalmente de sua recusa em aceitar como necessários os administradores e a administração, fundamentados sobre a tarefa e as funções, e não sobre delegações diretas do patrão.

### 2.3 Benchmarking: idealismo versus melhores práticas

No início da década de vinte, quando Henry Ford resolveu provar que os administradores não eram necessários, Alfred P. Sloan Júnior, o recém-nomeado presidente da General Motors Company ( GMC ), testa a tese oposta. A GMC estava naquela época quase esmagada pelo colosso industrial da Ford Motor Company, tendo dificuldades até para sobreviver no seu segundo posto. Sendo pouco mais que uma especulação financeira, uma reunião de pequenas empresas automobilísticas que estavam à venda por não aguentar competir com a Ford, a GMC não tinha um único carro bem aceito na sua linha, faltava-lhe uma rede de revendedores e seu potencial financeiro era minguado.

Cada um dos antigos proprietários tinha autonomia de ação, o que na prática significava que tinham permissão para administrar mal suas antigas empresas da maneira que quisessem. Mas Sloan cogitou qual deveria ser o negócio e a estrutura da GMC e conseguiu transformar seus barões indisciplinados numa equipe administrativa. Em cinco anos, a GMC havia se tornado a líder da indústria automobilística americana, mantendo-se nessa posição por longas décadas.

Vinte anos após o sucesso de Sloan, o neto de Henry Ford pôs novamente à prova a sua tese. A Ford Motor Company estava então praticamente falida: todo o bilhão de dólares de reserva que possuía no início dos anos vinte havia sido gasto na amortização de seus déficits.

Assim que o jovem Henry Ford Segundo ( neto do primeiro ) assumiu em mil novecentos e quarenta e seis, ele partiu para fazer em sua empresa o que Sloan havia realizado na GMC duas décadas antes. Criou uma estrutura e uma equipe administrativa. Em cinco anos, a Ford havia recuperado seu potencial de crescimento e lucratividade tanto nos Estados Unidos como fora. Tornou-se a maior concorrente da GMC e chegou a superá-la no mercado automobilístico europeu, em grande expansão.

#### 2.4 Governança corporativa: separação entre proprietários e administradores

A lição do caso da Ford Motor Company é que a administração e os administradores constituem a necessidade específica de uma empresa e constituem seu órgão específico e sua estrutura básica. É possível afirmar categoricamente que nenhuma empresa pode prescindir de administradores. Não se pode alegar que a administração realiza o trabalho do proprietário por delegação. A administração é necessária, não só porque o encargo é grande demais para um só indivíduo, como também administrar uma empresa é algo essencialmente distinto de administrar uma propriedade própria. Henry Ford não percebeu a necessidade de introduzir administradores e uma administração porque acreditava que um empreendimento grande e complexo evolui organicamente a partir da loja ou oficina dirigida por uma só pessoa. Evidentemente, Ford começou com coisas pequenas. Porém, o crescimento acarretou mais do que uma mera alteração de tamanho. A certa altura, quantidade transformou-se em qualidade. Num determinado instante, Ford já não dirigia mais os seus próprios negócio. A Ford Motor Company havia se tornado um empreendimento empresarial, isto é uma organização que exigia estrutura e princípios diferentes – uma organização que exigia administradores e uma administração. Em termos legais, a administração ainda é tida como uma delegação dos poderes de proprietário. Mas a verdadeira doutrina que pouco a pouco vai tomando forma é que a administração precede, e inclusive excede o direito de propriedade, pelo menos nas grandes empresas. Mesmo a posse absoluta de tal empreendimento depende de uma administração profícua. Se o dono não se sujeitar à necessidade de administração de sua empresa, seu direito de propriedade – embora legalmente irrestrito – será na realidade restringido, ou mesmo tirado de suas mãos. Esta ideia provavelmente foi estabelecida pela primeira vez como uma doutrina legal incipiente no início da década de cinquenta pela força aérea americana ( USAF ) ao lidar com Howard Hughes e a Hughes Aircraft Company. Hughes era dono absoluto da empresa. Recusava-se a permitir que administradores profissionais a dirigissem, insistindo em dirigi-la, como Ford, trinta anos antes, fizera na Ford Motor Company. Diante disso, a força aérea, a maior cliente da empresa, deu a Hughes ultimato: ou entrega suas ações a um curador e deixa que uma administração profissional assuma o controle, ou então a USAF forçaria sua empresa à falência e o obrigaria a desistir de tudo. Hughes manteve o título de proprietário através de uma de suas fundações, mas abdicou totalmente do controle. O próximo caso também envolve Howard Hughes. Como dono absoluto de uma das principais empresas aéreas americanas, a Transworld Air Ways ( TWA ), diz-se que sujeitava os interesses dessa firma aos das suas outras empresas. Para um proprietário, esta é uma atitude perfeitamente legal; ele pode fazer o que quiser como o que é seu. Mas a administração da TWA acionou Hughes em cento e cinquenta milhões de dólares por danos. Perdeu a questão, mas somente em mil novecentos e setenta e três e na Suprema Corte – tendo ganho em duas instâncias inferiores – devido a um detalhe jurídico: a Suprema Corte decidiu que isso era da alçada da Comissão da Aeronáutica civil sobre a qual os foros comuns não tinham jurisdição. Mas o princípio de que mesmo o proprietário deve agir como administrador, ao menos numa grande empresa, não foi contestado. A administração não evoluiu geneticamente, por assim dizer, de uma pequena firma administrada pelo dono, sendo uma consequência do seu crescimento. Foi ab initio, idealizada para empresas grandes e complexas. A grande estrada de ferro americana que cobria enormes distâncias – e que precisava lutar com as complexas interações entre o trabalho de engenharia em construir uma via permanente, a tarefa financeira de levantar somas muito grandes de capital e as funções de relações políticas para obter alvarás, concessões de terras e subsídios – foi a primeira empresa que se pode dizer “administrada”. E realmente, a estrutura administrativa idealizada pouco após a Guerra da Secessão permanece praticamente inalterada até os dias de hoje. Na Europa continental, mais ou menos na mesma época, criou-se uma administração para os primeiros bancos fundados expressamente para serem bancos nacionais, e não locais. E no longínquo Japão, os construtores da chamada Zaibatsu ( grandes grupos empresariais ) do Período Meiji – Mitsui, Sumimoto e os sucessores de Iwasaki na Mitsubishi – criaram, usando métodos tradicionais japoneses de uma nova forma, um sistema administrativo para o grande e complexo empreendimento. Foi somente trinta ou quarenta anos depois, por volta do início do século, que o conceito de administração foi transferido da empresa que começou grande para a empresa que havia crescido até se tornar grande. Mas ou menos na mesma época, Andrew Carnegie e John D. Rockfeller Júnior introduziram a administração nas indústrias siderúrgicas e petrolíferas, respectivamente. Pouco depois, Pierre S. Du Pont reestruturou a empresa da sua família ( E. I. Du Pont de Nemours & Co. ), dando-lhe uma administração, não só para favorecer seu crescimento mas também par ajudar a preservar o controle pela família. A estrutura administrativa criada por Pierre Du Pont para a empresa da sua família entre mil novecentos e quinze e mil novecentos e vinte tornou-se, alguns anos depois, o ponto de partida da estrutura da administração profissional da General Motors Company após os Du Ponts terem adquirido o controle do conglomerado automotivo trôpego e quase falido e posto Alfred P. Sloan Júnior como seu presidente.

##### **2.5 Reestruturação: o momento em que os proprietários devem se afastar da administração**

Pode-se comparar o negócio que o velho Henry Ford tentou dirigir ( sem a separação entre propriedade e administração) e o negócio que Sloan concebe com dois tipos diferentes de organismos - o inseto, que se mantém coeso dentro de um exoesqueleto rígido, e os vertebrados, que sustentam em torno de um endoesqueleto. O biólogo D'Arcy Thompson demonstrou que os animais cujo organismo é contido por um casco rígido podem alcançar apenas um determinado tamanho e complexidade. Além desse ponto, os animais terrestres precisam de um esqueleto interno. No entanto, o esqueleto não evoluiu geneticamente do casco rígido do inseto; é um órgão diferente, com antecedentes diferentes. Do mesmo modo, a administração se torna necessária quando a organização alcança determinado tamanho e complexidade. Mas a administração, embora substitua a estrutura de casco rígido do proprietário, não é sua sucessora. É, ao contrário, sua substituta.   Quando uma empresa atinge o ponto em que deve mudar do casco rígido para o esqueleto interno? A linha se situa em algum ponto entre trezentos e mil empregados; quando várias tarefas precisam ser desempenhadas em cooperação, sincronização e comunicação, a empresa precisa de administradores e administração, pelo menos segundo Peter F. Drucker. Do contrário, as coisas fogem ao controle; os planos não se convertem em ação; ou, pior ainda, diferentes partes dos planos são executadas em velocidades diferentes, em épocas diversas e com objetivos e metas distintos, e as boas graças do chefe se tornam mais importantes que o desempenho. A essa altura, o produto pode ser excelente; as pessoas capazes e dedicadas. O chefe pode ser - e, em geral, é - alguém de grande capacidade e poder pessoal. Mas a empresa começará a estagnar, a afundar e, em breve, naufragará, se não mudar para o esqueleto interno dos administradores e da administração.   Henry Ford não queria gestores. Mas a consequência daí advinda foi malversar, desorientar e desorganizar a sua empresa, inibindo ou eliminando pretensos gestores. A única escolha de uma instituição é entre administração e malversação. Mas os administradores são inevitáveis. E não há como contornar a necessidade de administração. Sua boa ou má condução determinará em grande parte a sobrevivência e a prosperidade ou a decadência e a extinção do empreendimento.

# 2.6 Aceleração do crescimento: expansão ou inchaço?

Durante os últimos setenta anos, a sociedade em todos os países desenvolvidos se converteu em sociedade de instituições. Todas as principais tarefas sociais, seja desenvolvimento econômico ou assistência médica, educação ou proteção do meio ambiente, busca de conhecimentos ou defesa nacional, são hoje confiadas a grandes organizações, concebidas para a perpetuidade e administradas por seus próprios administradores. O Desempenho da sociedade moderna - se não a sobrevivência de cada indivíduo - depende, em proporções crescentes, da performance dessas instituições.

Há apenas noventa e cinco anos, essa sociedade era inconcebível. Na sociedade do ano de mil e novecentos, a família ainda atuava em todos os países como agente e órgão de execução da maioria das tarefas sociais. As instituições eram poucas e pequenas. A sociedade de mil e novecentos, mesmo no país mais institucionalizado, ainda parecia uma pradaria do estado norte-americano do Kansas. Havia uma eminência, o governo central, que se destacava sobranceiro no horizonte, não porque fosse grande, mas porque nada havia ao seu redor. O resto da sociedade se espargia entre incontáveis moléculas: pequenas oficinas; pequenas escolas; profissionais individuais - médicos ou advogados - que exerciam a profissão como pessoas físicas, em consultórios ou escritórios; fazendeiros; artesãos; varejistas; e assim por diante. Já se viam os primórdios da grande empresa - mas apenas os primórdios. E o que, então, era considerado grande empresa impressionaria hoje pelas dimensões diminutas.

O polvo que tanto assustou os avós dos americanos de hoje, a gigantesca Standart Oil Trust, de Rockefeller, foi desmembrada em quatorze partes pela Suprema Corte dos Estados Unidos, em mil novecentos e onze. Trinta anos depois, às vésperas da entrada dos Estados Unidos na Segunda Guerra Mundial, cada uma das quatorze filhas da Standart Oil Trust já se tornara pelo menos quatro vezes maior que o polvo, quando foi cindido - em número de empregados, em capital, em vendas e sob todos os outros aspectos. No entanto, entre essas quatorze, só havia três grandes empresas petrolíferas - Jersey Standart, Mobil e Standart of Califórnia. As outras onze eram empresas de pequeno ou médio porte, que desempenhavam papel pouco significativo ou irrelevante na economia mundial e tinham importância limitada na economia americana.

Sim, as empresas cresceram nos últimos noventa anos, mas outras instituições se ampliaram com muito mais rapidez. Antes de mil novecentos e quatorze, não havia universidade no mundo com muito mais de seis mil alunos - e apenas um punhado tinha mais de cinco mil. Hoje, universidades desse porte são pigmeus; há até quem questione sua viabilidade. Os hospitais, do mesmo modo, evoluíram de instituições marginais, a que os pobres acorriam para morrer, para centros de assistência médica, de porte gigantesco, convertendo-se em umas das mais complexas instituições sociais da atualidade. Sindicatos trabalhistas, institutos de pesquisa e muitas outras organizações atingiram tamanho e sofisticação inimagináveis em épocas nem tão remotas.

No começo da década de mil e novecentos, os cidadãos de Zurique construíram instalações esplêndidas para abrigar a prefeitura da cidade, que acreditavam, cheios de confiança, atenderiam às necessidades da cidade de uma vez por todas. Com efeito, a iniciativa foi atacada intensamente como extravagância desmedida, se não pura megalomania. Hoje, o governo da Suíça é muito menos obeso que o de qualquer outro país do mundo. No entanto, o prédio da Prefeitura de Zurique há muito se tornou insuficiente para abrigar toda a administração municipal. Atualmente, suas instalações se estendem por mais de dez vezes o espaço que, há noventa e cinco anos, parecia tão grandioso - e até acintoso.

# 2.7 Simbiose: sem administração não há instituição e vice-versa

Os cidadãos de hoje, em todos os países desenvolvidos, são tipicamente empregados. Em geral, trabalham para uma dessas instituições. Nelas, procuram fonte de sustento. A elas, acorrem em busca de oportunidades. Nelas se integram para exercer uma função na sociedade e para alcançar status social, assim como para suas realizações pessoais.

Os cidadãos do ano de mil e novecentos, quando eram empregados, trabalhavam para pequenas organizações familiares, na aconchegante loja da esquina, do papai e da mamãe, ao lado de mais um ou dois ajudantes; ou então em residências, como empregados domésticos. E, evidentemente, a grande maioria das pessoas naqueles dias, exceto nos países mais industrializados - como Inglaterra ou Bélgica - , trabalhavam nas fazendas.

A sociedade se transformou em sociedade de empregados. No começo da década do ano de mil e novecentos, perguntava-se: "O que você faz?". Hoje, tende-se a perguntar: "Onde você trabalha?".

E a administração é o órgão específico da nova instituição, seja empreendimento de negócios, universidade, hospital, forças armadas, laboratório de pesquisa ou órgão público. Para que as instituições funcionem, as administrações devem ser eficazes.

O termo "management", em inglês ( administração, gestão, gerência ), é sobremodo peculiar e difícil. Para começar, é tipicamente americano, sendo difícil traduzi-lo para qualquer outro idioma, até para o inglês da Inglaterra. Denota uma função, mas também significa as pessoas que a exercem. Denota uma posição social e uma posição hierárquica, mas também se refere a uma disciplina e a um campo de estudo.

Porém, mesmo no inglês americano, "management" não é um termo adequado, pois outras instituições, além das empresas, no sentido estrito, não falam em "management" nem em "managers" ( gestores, gerentes ). As universidades ou órgãos públicos têm "administrators" ( administradores ), assim como os hospitais. As forças armadas têm "commanders" ( comandantes ). Outras instituições referem a "executives" ( executivos ), e assim por diante.

No entanto, todas essas instituições têm em comum a função gerencial, a tarefa gerencial e o trabalho gerencial. Em todas elas há um grupo de pessoas cuja atribuição é "gerenciar", dotadas de poderes e incumbências de gestores. Em todas elas, há a mesma tarefa: promover o desempenho da instituição. E, em todas elas, isso exige a execução de um trabalho específico: definir objetivos, metas e prioridades; organizar; prover pessoal; medir os resultados; comunicar e tomar decisões; e assim por diante. Todas essas instituições exigem administração ou gestão. E, em todas elas, a administração ou gerência é o órgão ativo e efetivo.

A instituição em si, com efeito, é uma ficção. É uma realidade contábil, mas não uma realidade social. Quando este ou aquele órgão governamental emite determinada norma ou toma certa decisão, sabe-se perfeitamente que é alguém lá dentro que elabora a norma ou toma a decisão e que age em nome da entidade, como agente efetivo do órgão. Quando é dito que a General Eletric ( GE ) fechou uma fábrica, não foi, evidentemente, A GE que decidiu e agiu, foi um grupo de gestores dentro da empresa.

Georg Siemens que tornou o Deutsche Bank a principal instituição financeira do continente europeu, na década de mil oitocentos e setenta, certa vez disse: "Sem administração, um banco não passa de sucata, que só serve para ser liquidado.". Sem instituição não há administração. Mas sem administração também não há instituição. A administração é o órgão específico das instituições modernas. É o órgão cuja atuação determina o desempenho e até a sobrevivência da instituição.

# 2.8 Primeiro setor: imprimindo centralidade à admininstração

É sabido que a administração ou gestão independe de propriedade, hierarquia ou poder. É uma função objetiva que deve fundamentar-se na responsabilidade pelo desempenho. É uma atividade profissional - a administração ou gestão é uma função, uma disciplina, uma tarefa a ser executada; e os gestores são os profissionais que praticam a disciplina, que executam as funções, que se desincumbem de suas tarefas. Já não importa que o gestor também seja proprietário; a propriedade é mero incidente em relação à função principal, que é gerenciar.

A sociedade no mundo ocidental era uma sociedade empresarial, ou de negócios - há noventa e cinco anos. Naquela época, as empresas eram, sem dúvida, as mais poderosas de todas as instituições - mais poderosas até que alguns governos. Desde a virada para o século vinte, contudo, a importância das empresas decresceu precipitosamente - não porque as empresas tenham ficado menores ou mais fracas, mas porque outras instituições cresceram com muito mais rapidez. As empresas já não são a instituição em si mais importante da sociedade; outras instituições também cresceram, para tornar-se tão ou mais importantes. A sociedade tornou-se pluralista.

Nos Estados Unidos, na década de setenta, nenhum empresário se compara em poder ou visibilidade com os magnatas da década de mil e novecentos, como J. P. Morgan, John D. Rockefeller ou - um pouco mais tarde - Henry Ford. Poucas pessoas hoje sabem o nome dos CEOs ( Chief Executive Oficcer, ou Chefe Executivo de Ofício ) das maiores empresas americanas. No entanto, os nomes os magnatas eram termos familiares. Nem mesmo as maiores empresas da atualidade se comparam em poder e até em riqueza relativa com aqueles magnatas, que eram capazes de manter o governo americano como refém.

As empresas perderam o poder. Nenhuma empresa hoje - tem uma fração do poder das grandes universidades de hoje. A conceber ou denegar acesso a empregos e padrões de vida. Nenhuma empresa e, de resto, nenhuma outra instituição jamais exerceu tanta influência na história americana. Com efeito, jamais se permitiu que nenhuma outra instituição fosse tão poderosa e influente.

Nos Estados Unidos da década de mil e novecentos, praticamente a única oportunidade de carreira que se abria para pessoas jovens e ambiciosas era em empresas. Hoje, há muitas outras, cada uma prometendo tanto ( ou mais ) renda e progresso quanto uma carreira em negócios.

Por volta do começo do século vinte, a parcela do produto nacional bruto ( PNB ) que não se destinasse à agricultura se concentrava na economia das empresas privadas. As instituições de serviços não empresariais, começando como o governo, respondiam, provavelmente, por mais que dez por cento do PNB não agrícola dos Estados Unidos, até a Primeira Guerra Mundial. Hoje, embora a agricultura também seja, em grande parte, atividade empresarial, mais da metade do PNB dos Estados Unidos é gerado ou envolve instituições de serviços, que não são empresas e não são responsáveis pelo desempenho econômico.

Atualmente, mais de um terço do PNB dos Estados Unidos vai diretamente para os governos federal, estadual e local. Outros três a cinco por cento vão para escolas não governamentais, ou seja, instituições privadas e religiosas, inclusive faculdades e universidades não governamentais. Outros cinco por cento do PNB, ou seja, dois terços de toda a conta referente a assistência médica, também são não governamentais, assim como não empresariais. Além disso, há uma grande variedade de instituições sem fins lucrativos, que respondem por outros dois a cinco por cento do PNB. Isso se adiciona aos cinquenta por cento ou talvez nada menos que sessenta por cento do PNB americano que não vai para o setor de negócios, mas que se destina a ou envolve instituições de serviços públicos.

Com efeito, ainda que a atual safra de radicais fale em sociedades de grandes empresas, as ações deles demonstram a consciência aguda de que as empresas já não são as instituições dominantes. Todos os períodos de inquietação pública desde o final das Guerras Napoleônicas, começaram com levantes contra as empresas. Mas a revolta contra a autoridade, que varreu os países desenvolvidos na década de sessenta, centrou-se nas instituições - em especial nas universidades - , que eram as mais estimadas pelos radicais de ontem e que se destacavam, assim dizendo, como entidades do bem há cinquenta ou sessenta anos.

As instituições não empresariais de serviços públicos não precisam de menos administração que as empresas. Talvez necessitem de mais administração.

Constata-se preocupação crescente com a administração de instituições não empresariais.

Entre os melhores clientes das grandes empresas de consultoria americanas nos últimos trinta ou trinta e cinco anos destacam-se órgãos públicos como o Departamento de Defesa, a prefeitura da cidade de Nova Iorque ou o Banco da Inglaterra. Quando o Canadá, em fins da década de sessenta, criou um serviço militar unificado, com exército, marinha e aeronáutica combinadas, a primeira conferência dos generais e almirantes canadenses não foi sobre estratégia; foi sobre administração. As ordens veneráveis da Igreja Católica estão envolvidas com estudos organizacionais e com desenvolvimento gerencial, com os jesuítas na liderança.

Um número crescente de alunos de cursos de gestão avançada não é de executivos de empresas, mas sim, executivos de hospitais, das forças armadas, de governos municipais e estaduais e de escolas. A Harvard Business School até oferece um curso de gestão avançada para reitores de universidades.

A administração de instituições não empresariais será, de fato, objeto de preocupações crescentes. A gestão dessas entidades talvez se transforme no principal problema da administração, de um modo geral - talvez pelo simples fato de as deficiências da gestão das instituições de serviço público serem uma debilidade tão clamorosa, tanto nos departamentos de água municipais quanto nas instituições de ensino superior.

No entanto, a administração de empresas é sempre o exemplo típico. E qualquer texto sobre administração, como por exemplo este, precisa imprimir centralidade à administração.

# 2.9 Gestão empresarial: a base teórica e prática da administração

A administração de empresas precisa ser o foco por uma razão histórica. O empreendimento de negócios foi a primeira das instituições modernas a entrar em cena. Desde o começo, ou seja, desde o surgimento das ferrovias como grandes empresas, em fins do século dezenove, os empreendimentos de negócios foram, sem dúvida, uma instituição nova e diferente, em vez de ramificação ou desdobramento de outras já existentes, como foi o caso de negócios públicos, universidades, hospitais e forças armadas. Também houve, evidentemente, quem expressasse preocupação com a administração dessas outras instituições. Mas, até há pouco tempo, essas manifestações eram esporádicas, quase sempre relacionadas e circunscritas a problemas agudos específicos. Porém, o interesse pela administração de empresas, desde seus primórdios, se mostrou genérico e contínuo. Outra razão pela qual o estudo da administração, até hoje, tem sido basicamente o estudo da gestão de negócios é porque, até agora, só a esfera econômica dispõe de critérios de avaliação tanto da alocação de recursos quanto aos resultados dessas decisões. A lucratividade não é indicador perfeito; ninguém nem mesmo já definiu com exatidão. No entanto, é um indicador, apesar de todas as imperfeições. Até agora, nenhuma das outras instituições dispõe de indicadores. O que todas têm são opiniões - o que, de modo algum, é fundamento adequado para uma disciplina.

A razão mais importante para concentrar-se na administração de empresas é que ela é uma história de sucesso. Ela tem atuado em sua própria esfera. Ela tem fornecido bens e serviços econômicos em extensão que teria sido considerada inimaginável pela geração da década de mil e novecentos. E ela tem cumprido sua função, apesar das guerras mundiais, das depressões e das ditaduras.

Hoje, as realizações da administração de empresas criam condições para que se espere - talvez de maneira um tanto prematura ( e, decerto, com alguma ousadia ) - a eliminação da pobreza acachapante que é o flagelo da humanidade há tantos séculos. Pelo menos na visão de Peter F. Drucker. Graças em grande parte `s realizações da administração de empresas é que as sociedades avançadas de hoje podem usufruir de educação superior em massa. As empresas não só produzem os meios econômicos para promover esse empreendimento dispendioso, mas também oferecem os empregos em que o conhecimento se torna produtivo e pode ser remunerado. O fato de hoje considerar-se falha social e imperfeição da sociedade que as oportunidades e os empregos sejam predeterminados pela classe e pelo berço - quando apenas ontem essa era a condição natural e inescapável da humanidade - é resultado do desempenho econômico - ou seja, do desempenho da administração de empresas. Em um mundo que, sob o ponto de vista político, se mostra cada vez mais fragmentado e obcecado pelo nacionalismo, a administração de empresas é uma das poucas instituições capazes de transcender as fronteiras nacionais.

As empresas multinacionais reúnem na gestão de um empreendimento comum pessoas de numerosos países, com diferentes línguas, culturas, tradições e valores, unindo-as sob um mesmo propósito. É uma das poucas instituições do planeta que não é nacionalista em sua visão de mundo, em seus valores e em suas decisões, destacando-se como um órgão comum de uma economia mundial que, por enquanto, carece de governança mundial, ou seja, de uma comunidade política transnacional ou de instituições políticas transnacionais.

Também é à administração de empresas que a sociedade recorre cada vez mais em busca de liderança a respeito da qualidade de vida. Com efeito, o que parece crítica acerba à administração de empresas tende, muitas vezes, a ser resultado de altas expectativas, talvez irrealistas, com base no desempenho passado da administração de empresas. "Se já se conseguiu tanto, por que não conseguir mais?", é a observação subjacente.

Este texto discute o desempenho em instituições de serviços não empresariais e salienta reiteradamente que as instituições de serviços provavelmente serão a fronteira da administração no século vinte e um. Mas os fundamentos de qualquer trabalho sobre administração deve ser a administração de empresas.

A emergência da administração talvez seja o evento crucial dos tempos atuais, muito mais importante que os acontecimentos que fazem a manchetes dos jornais. Raramente, se é que há algum precedente, uma nova instituição básica, um novo grupo de liderança, uma nova função central, emergiu com tanta rapidez quanto a administração, desde a virada do século dezenove. Raramente na história da humanidade uma nova instituição se mostrou tão indispensável, com tanta rapidez. Com frequência ainda menor, uma nova instituição chegou com tão pouca oposição, tão pouca inquietação, tão pouca controvérsia. E nunca antes uma nova instituição envolveu o planeta como a administração, transpondo fronteiras de raça e credo, de língua e tradições, dentro de uma mesma geração que ainda vive e trabalha.

A sociedade desenvolvida de hoje, sem aristocracia, sem grandes proprietários de terra e mesmo sem capitalistas e magnatas, depende, no exercício da liderança, dos gestores de suas grandes instituições. Depende do conhecimento, da visão e do trabalho deles. Nessa sociedade, a administração - suas tarefas, atribuições e práticas - é fator central: como necessidade, como contribuição essencial e como tema de estudo e de conhecimento.

# 2.10 Administração: o motor do desenvolvimento econômico e social

Alguns autores parecem acreditar que o surto da administração do pós-Segunda Guerra Mundial inventou, ou ao menos descobriu, a administração. A administração, como prática e como campo de reflexão e estudo, tem uma longa história. Suas raízes têm quase duzentos anos.

A administração, seria possível afirmar, foi descoberta antes de haver qualquer administração de que se falar. Os grandes economistas ingleses, de Adam Smith ( que viveu entre mil setecentos e vinte e três e mil setecentos e noventa ), passando por David Ricardo ( que viveu entre mil setecentos e setenta e dois e mil oitocentos e vinte e três ), até John Stuart Mill ( que viveu entre mil oitocentos e seis e mil oitocentos e setenta e três ), inclusive seu sucessor e antagonista, Karl Marx ( que viveu entre mil oitocentos e dezoito e mil oitocentos e oitenta e três ), não conheciam a administração. Para eles, a economia era impessoal e objetiva. Como disse o expoente moderno da tradição clássica, o anglo-americano Kenneth Boulding ( nascido em mil novecentos e dez ), "a economia trata do comportamento das mercadorias, não do comportamento dos homens.". Ou, segundo Marx, as leis impessoais da história eram consideradas dominantes. Aos seres humanos, restava apenas adaptar-se. As pessoas, na melhor das hipóteses, otimizam o que a economia torna possível; na pior das hipóteses, inibem as forças da economia. O último dos grandes economistas clássicos ingleses, Alfred Marshall ( que viveu entre mil oitocentos e quarenta e dois e mil novecentos e vinte e quatro ), efetivamente acrescentou a administração aos fatores de produção, terra, trabalho e capital. Mas essa foi uma concessão não muito convicta. A administração ainda era, mesmo para Marshall, um fator periférico, em vez de central.

Desde o começo, houve uma abordagem diferente, que pôs o gestor no centro da economia e que enfatizou a tarefa gerencial de tornar os recursos produtivos. J. B. Say ( que viveu entre mil setecentos e sessenta e sete e mil oitocentos e trinta e dois ), talvez o mais brilhante economista da França - ou, possivelmente, de toda a Europa Continental - , foi um dos primeiros seguidores de Smith e propagandista de A riqueza das nações, na França. Porém, em suas próprias palavras, o fundamental não são os fatores de produção. É o empreendedor - termo cunhado por Say - que direciona recursos de investimentos menos produtivos para investimentos mais produtivos e, assim, cria riqueza. Say foi acompanhado peloso socialistas utópicos da tradição francesa, especialmente François Fourier ( que viveu entre mil setecentos e setenta e dois e mil oitocentos e trinta e sete ), e por um gênio excêntrico, o conde de Saint-Simon ( que viveu entre mil setecentos e sessenta e mil oitocentos e vinte e cinco ). Naquela época, não havia grandes organizações nem gestores, mas Fourier e Saint-Simon se anteciparam aos acontecimentos e descobriram a administração, antes de ela efetivamente vir à luz. Saint-Simon, em especial, anteviu o surgimento da organização. E também previu a tarefa de tornar os recursos produtivos e de construir estruturas sociais. Ele profetizou o trabalho gerencial.

Foi por causa dessa ênfase na administração, como força separada e distinta, capaz de atuar independentemente dos fatores de produção, assim como as leis da história, que Marx denunciou com veemência os socialistas franceses e deu-lhes o epíteto depreciativo de utópicos. Mas foram os franceses - e, principalmente Saint-Simon - que, com efeito, lançaram as abordagens básicas e os conceitos fundamentais sobre os quais se desenvolveu toda a economia socialista. Por mais que hoje os russos invoquem o nome de Marx, o ancestral espiritual deles é Saint-Simon.

Também nos Estados Unidos, a administração desde cedo foi considerada central. O famoso "Report no Manufactures", de Alexander Hamilton ( que viveu entre mil setecentos e cinquenta e sete e mil oitocentos e quatro ), começa com Smith, mas em seguida, desloca a ênfase para o papel construtivo, intencional e sistemático da administração. Para ele, o motor do desenvolvimento econômico e social era a administração, não as forças econômicas; e o indutor do avanço econômico era a organização. Acompanhando-o, Henry Clay ( que viveu entre mil setecentos e setenta e sete e mil oitocentos e cinquenta e dois ), com seu famoso "sistema americano", produziu o que pode ser considerado o primeiro projeto para o desenvolvimento econômico sistemático.

Pouco depois, Robert Owen ( que viveu entre mil setecentos e setenta e um e mil oitocentos e cinquenta e oito ), industrial escocês, realmente se tornou o primeiro gestor. Em sua manufatura de produtos têxteis, em Lanark, Owen, na década de mil oitocentos e vinte, primeiro tratou do problema da produtividade e da motivação, do relacionamento dos trabalhadores com a gerência - até hoje questões fundamentais em administração. Com Owen, o gestor surge como pessoa real, em vez de mera abstração, como na tradição de Say, Fourier, Saint-Simon, Hamilton e Clay. Mas demorou muito para que surgissem os sucessores de Owen.

**2.11 Administração: a gestão da escalabilidade**

Robert Owen ( que viveu entre mil setecentos e setenta e um e mil oitocentos e cinquenta e oito ), industrial escocês, tornou-se o primeiro gestor. Em sua manufatura de produtos têxteis, em Lanark, Owen, na década de mil oitocentos e vinte, primeiro tratou do problema da produtividade e da motivação, do relacionamento dos trabalhadores com o trabalho, dos trabalhadores com a empresa e dos trabalhadores com a gerência - até hoje questões fundamentais em administração. Com Owen, o gestor surge como pessoa real, em vez de mera abstração, como na tradição. Mas demorou muito para que surgissem os sucessores de Owen.

O que precisou acontecer primeiro foi a ascensão da organização em grande escala, que emergiu ao mesmo tempo - por volta de mil oitocentos e setenta - em dois lugares. Na América do Norte, a ferrovia transcontinental irrompeu como problema gerencial. Na Europa Continental, o banco universal - empreendedor no propósito, nacional no escopo e com várias sedes - tornou as estruturas e os conceitos tradicionais obsoletos, demandando algo novo, a administração.

Uma solução foi proposta por Henry Towne ( que viveu entre mil oitocentos e quarenta e quatro e mil novecentos e vinte e quatro ), nos Estados Unidos, sobretudo em seu trabalho O engenheiro como economista. Towne esboçou o que pode ser considerado o primeiro programa de administração. Ele levantou questões básicas: eficácia versus eficiência; organização do trabalho versus a organização da comunidade fabril, ou seja, dos trabalhadores; valor definido no mercado, pelos clientes, versus realizações técnicas. Com Towne, começa a preocupação sistemática com as relações entre as tarefas da administração e o trabalho da administração.

Mais ou menos na mesma época, na Alemanha, Georg Siemens ( que viveu entre mil oitocentos e trinta e nove e mil novecentos e um ), ao tomar o Deutsche Bank a principal instituição financeira da Europa Continental, foi o primeiro a conceber uma alta administração eficaz, a definir as tarefas da alta administração e a tratar dos problemas básicos de comunicação e informação nas grandes organizações.

No Japão, Eiichi Shibusawa ( que viveu entre mil oitocentos e quarenta e mil novecentos e trinta e um ), estadista Meiji que se tornou líder empresarial, nos anos setenta e oitenta, despontou à frente de seu tempo ao suscitar questões fundamentais referentes às relações entre empreendimentos de negócios e objetivos nacionais e entre necessidades de negócios e ética individual, além de tratar sistematicamente da educação gerencial. Shibusawa também se destacou como precursor a imaginar o gestor profissional. A ascensão do Japão no século vinte à liderança econômica se deve em grande parte às ideias e ao trabalho de Shibusawa.

Poucas décadas depois, nos anos imediatamente anteriores e posteriores à virada para o século vinte, desenvolveram-se todas as principais abordagens à administração moderna. Outra vez os acontecimentos se sucederam de maneira independente em muitos países.

Na década de mil oitocentos e oitenta, Frederick Winslow Taylor ( que viveu entre mil oitocentos e cinquenta e seis e mil novecentos e quinze ), engenheiro americano autodidata, começou a estudar o trabalho. Está na moda, ainda hoje, depreciar Taylor e desprezar sua psicologia como sendo algo superado, mas ele foi a primeira pessoa, na história da humanidade, a não encarar o trabalho como certo e inquestionável, mas ao contrário, observou-o e estudou-o. Sua abordagem ao trabalho ainda é o fundamento primordial. E, embora Taylor, na maneira como via o trabalhador, fosse, sem dúvida, um homem do século dezenove, ele partiu de objetivos sociais, não de engenharia nem de lucro. O que levou Taylor ao trabalho e forneceu toda a sua motivação foi, antes de tudo, o desejo de libertar o trabalhador do ônus da labuta pesada, algo deletério para o corpo e a alma. Em seguida, foi a esperança de revogar a Lei de Ferro dos salários, dos economistas clássicos ( inclusive Marx ), que condenava o trabalhador à insegurança econômica e à pobreza duradoura. A esperança de Taylor - que, em grande parte, se converteu em realidade nos países desenvolvidos - era possibilitar uma vida digna para os trabalhadores, por meio do aumento da produtividade do trabalho.

Mais ou menos na mesma época, na França, Henri Fayol ( que viveu entre mil oitocentos e quarenta e um e mil novecentos e vinte e cinco ), chefe de uma mina de carvão que, na época, era uma empresa muito grande, refletiu sobre a estrutura organizacional e concebeu a primeira abordagem racional à organização de empreendimentos: o princípio funcional. Na Alemanha, Walther Rathenau ( que viveu entre mil oitocentos e sessenta e sete e mil novecentos e vinte e dois ), cujo treinamento começara uma grande empresa ( o equivalente alemão à General Eletric Company - GE, a AEG, fundada por seu pai, Emil - que viveu entre mil oitocentos e trinta e oito e mil novecentos e quinze - , mas desenvolvida, em grande parte, por Georg Siemens ), perguntou: "Qual é o lugar do grande empreendimento na sociedade moderna e na nação moderna? Que impacto terá sobre ambas? E quais serão suas contribuições fundamentais e atribuições elementares?". Quase todas as principais questões sobre a responsabilidade social das empresas foram suscitadas e analisadas pela primeira vez por Rathenau, nos anos anteriores à Primeira Guerra Mundial. Também na Alemanha, ao mesmo tempo, a nova disciplina Betriebswissenschaft, literalmente "ciência do empreendimento", foi desenvolvida por homens como Eugen Schmalembach ( que viveu entre mil oitocentos e setenta e três e mil novecentos e cinquenta e cinco ). As ciências da administração, desenvolvidas desde então - contabilidade gerencial, pesquisa operacional, teoria decisiva e assim por diante - , são, em grande parte extensões, ainda que inconscientes, da Betriebswissenschaft daqueles anos anteriores à Primeira Guerra Mundial. E, nos Estados Unidos, Hugo Muensterberg, alemão de nascimento ( que viveu entre mil oitocentos e sessenta e três e mil novecentos e dezesseis ), tentou aplicar pela primeira vez as ciências sociais e comportamentais, mormente a psicologia, à moderna organização e administração.

# 2.12 Primeira guerra mundial: as lições que a administração extraiu do conflito

O novo conceito da gestão como algo específico, irrompeu de repente, por volta de mil novecentos e dez. Nos dez anos entre mil novecentos de dez e mil novecentos e vinte, a década da Primeira Guerra Mundial, desenvolveu-se cada um dos grandes temas da administração. Todas as sete abordagens básicas ao estudo e ao exercício da administração foram desenvolvidas nessa época. E quase tudo o que foi feito desde então, na teoria e na prática, é apenas variação e extensão dos temas estudados pela primeira vez nesse decênio.

A administração, como disciplina específica, como tipo específico de trabalho, como função específica na sociedade e na economia, foi desenvolvida, quase inteiramente, nos cinquenta anos subsequentes.

Princípios e métodos da administração científica, de autoria de Taylor, apareceu em fins de mil novecentos e onze. Junto com seu famoso depoimento numa comissão do Congresso dos Estados Unidos, um ano depois, o livro transformou o que até então fora uma técnica em abordagem organizada, sistemática e transmissível ao estudo do trabalho e de sua organização racional. Quase ao mesmo tempo, Elihu Root, ao reorganizar o Exército dos Estados Unidos, Henri Fayol, ao reorganizar uma empresa de mineração francesa, lançaram a contrapartida do estudo de Taylor sobre a tarefa individual na força de trabalho. Os três iniciaram o estudo sistemático da organização para determinar quais tarefas devem ser executadas. Mais ou menos na mesma época, os alemães, em especial Schmalenbach, desenvolveram a Betriebswissenschaft, a saber, o estudo sistemático das transações individuais, que, juntas, compõem os resultados econômicos totais de um empreendimento.

Essas três abordagens consideram a empresa e a administração isoladamente, mas, nos anos subsequentes a mil novecentos e dez, também foram desenvolvidos, pela primeira vez, métodos que consideravam a empresa e a administração partes da sociedade e da economia. Em mil novecentos e onze - ao mesmo tempo que aparecia Princípios e métodos da administração científica, de Taylor - Schumpeter, na Áustria, publicava seu Teoria do desenvolvimento econômico, que, pela primeira vez levantou a questão do papel do gestor numa economia moderna, em expansão. Descobertas recentes, como inovação, marketing e planejamento a longo prazo, todas foram antecipadas nesse livro. No ano anterior à Primeira Guerra Mundial, Walher Rathenau, na Alemanha, preocupou-se pela primeira vez com o impacto da grande organização e com a responsabilidade da administração na sociedade moderna. O interesse dele repercutiu nos Estados Unidos, nos últimos anos da Primeira Guerra Mundial, talvez de maneira mais eficaz por Elton Mayo, ainda na Austrália.

Desde então, estes foram os principais temas da administração:

  1) Estudo sistemático do trabalho;

2) Estudo sistemático da organização;

3) Estudo sistemático do esforço e dos resultados;

4) Economia gerencial e empreendedora;

5) Análise gerencial, ou seja, contabilidade gerencial;

6) Posição social e responsabilidade da administração e

7) Relações humanas de uma sociedade industrial e lugar do indivíduo nela.

# 2.13 Pré-história da administração: os japoneses na sua estrutura básica

Entre os precursores da administração no século dezenove, está Robert Owen, que ainda se destaca pela profundidade de seus insights e pela coragem e pela coragem de suas convicções. Ele ainda é, cento e setenta anos depois de seu modelo experimental, em New Lanark - a fábrica de tecidos falida que, em poucos anos, transformou-se em empresa de grande sucesso e em modelo de relações humanas de organização fabril - , um dos gestores mais progressistas, em pé de igualdade com os melhores da atualidade. Mas também outros se sobressaíram, como Saint-Simon, francês, contemporâneo de Owen, que primeiro constatou a importância do empreendedor como criador de riqueza. Na segunda metade daquele século, surgiram os japoneses. Diante da necessidade de serem excelentes nas técnicas e na economia do Ocidente, preservando os valores sociais e culturais de suas tradições milenares e fecundas, os japoneses foram os primeiros a refletir com seriedade sobre a responsabilidade e função social dos gestores. Finalmente, quase no fim do século dezenove, despontou o americano Henry Towne, com sua ênfase na contribuição da experiência gerencial.

Esses pioneiros exerceram forte influência.

Owen, sem dúvida, estava tão à frente de seu tempo que não teve imitadores: New Lanark foi uma sensação, mas nunca se tornou exemplo. Durante alguns anos, foi a atração turística popular. Porém, embora muitos fossem os príncipes e as cabeças coroadas entre seus espectadores, o autor não soube de um único empresário que tivesse ido lá para descobrir o que Owen estava fazendo.

Saint-Simon, em contraste, era tremendamente eficaz. Até hoje, a filosofia e a estrutura básica da administração no continente europeu trazem o seu selo, especialmente quanto à diferença entre empreendedor, ou seja, o detentor do risco financeiro, e gestor. Com efeito, embora o nome de Saint-Simon seja um anátema para qualquer bom marxista, a indústria russa se organizou com base em seus conceitos, em vez de nos de Marx. Do mesmo modo, Towne exerceu influência profunda sobre a estrutura básica da administração e da empresa nos Estados Unidos. É até possível que ele tenha apenas codificado o que já existia, mas, decerto, a estrutura da administração americana até hoje reflete o conceito de Towne de que a função do empreendimento de negócios é usar o conhecimento sistemático a fim de criar valor econômico. Os japoneses, finalmente, talvez tenham exercido o impacto mais importante, dentre todos os pensadores anteriores. Ao criarem condições para que um país não ocidental se modernizasse e se industrializasse, mas mesmo assim, continuasse, na essência, um país não ocidental, com sua própria tradição e cultura, não só romperam o monopólio do avanço econômico e tecnológico pelos países ocidentais, como também lançaram os alicerces da atual explosão de desenvolvimento econômico. Sob muitos aspectos, especialmente o construtivo, o mundo moderno é criação dos japoneses.

E, no entanto, essa é a pré-história da administração, não a história propriamente dita, pois faltou algo em cada um desses pioneiros, a saber, o reconhecimento da existência da administração como área distinta; de administrar como diferente de trabalho; e dos gestores como grupo e função à parte. Hoje, quando se lê seus insights, é de impressionar. Mas agora é sabido algo que seus contemporâneos ignoravam; são lidos alguns trabalhos deles que simplesmente não estava explícito naquela época. Cada um desses pioneiros encontrou uma pepita de ouro puro, mas não se deu conta da própria descoberta, inconsciente de seu valor.

# 2.14 Sociedade do conhecimento: eficiência versus resultados

Um dos grupos de tarefas trata dos problemas internos básicos do empreendimento e da administração. Um destes problemas é o problema da administrabilidade ou da gerencialidade.

Há, com toda a probabilidade, limites além dos quais a empresa torna-se grande demais e, em especial, complexa demais para ser gerenciada. Esses limites podem muito bem ser ampliados ou estendidos por novos desenvolvimentos, como sistemas organizados de informação e decisão, pesquisas sistemáticas sobre negócios e organização sistemática de negócios autogovernáveis dentro da grande empresa. Mas, com toda a probabilidade, também essa ampliação ou extensão está sujeita a limites.

Além disso, há a questão de saber se todo tipo de atividade e todo tipo de empresa realmente se enquadram na categoria de grande empreendimento de negócios.

O empreendimento de negócios é apenas um dos grandes centros de poder que se desenvolveram na sociedade moderna. Os governos e os sindicatos trabalhistas modernos se tonaram grandes centros de poder. Porém, as empresas são diferentes, uma vez que unidades grandes e pequenas, gigantescas e minúsculas, existem, trabalham e competem lado a lado.

Trata-se, evidentemente, de um ponto forte singular - talvez tão importante para a manutenção da sociedade livre quanto a constatação de que a sociedade não precisa explodir numa guerra de classes inevitável entre os muitíssimos despossuídos e os pouquíssimos ricos. Mas também pressupõe alguma compreensão do tipo de atividade que é mais bem executado por grandes empresas e o que é feito com mais eficácia por pequenas empresas. Também isso é um problema de administrabilidade. Também nessa área, até agora, só é possível fazer perguntas, sem ainda ser possível conseguir nem mesmo uma definição com exatidão, muito menos respostas.

Outra grande área é a da tomada de decisões. Durante os últimos cinquenta anos, o processo decisório se tornou foco de pesquisa e de reflexão. Pela primeira vez, foi possível acreditar na possibilidade de racionalizar a tomada de decisões, ao menos até um certo ponto.

Um problema que ainda se situa diante de todos - algo que não pode ser tratado sob nenhuma das abordagens tradicionais da administração - é o da diferenciação entre alguma decisão e a melhor decisão. Não se trata à decisão de que dois mais dois são quatro; denominada de reposta certa. Em grande parte da moderna teoria da decisão, sobretudo quando se trata de decisões gerenciais, fala-se de melhor decisão quando só há efetivamente, uma única resposta certa. Essa situação se aplica a todos os problemas em que o trabalho consiste em restaurar ou preservar as operações em níveis predeterminados. São as decisões rotineiras - que são compreensíveis. Mas são compreensíveis exatamente porque não são, necessariamente as melhores decisões.

Em seguida, há um grupo de decisões que poderiam ser chamadas de decisões gerenciais, no sentido de que tratam da alocação dos recursos existentes, em especial de pessoas. Aqui não há uma única resposta certa. Em outras palavras, já há risco. Porém, nesse caso, ainda há um espectro de soluções ótimas, cada qual com um risco definível ou com um equilíbrio de riscos. Aqui, obviamente, se incluem todas as decisões sobre níveis de estoque e sobre localização dos estoques, que são os exercícios favoritos dos cientistas da administração quantitativa. Mais uma vez, também nessa área não há realmente decisões que façam diferença entre vida e morte de um empreendimento.

Porém, numa terceira categoria, a das decisões empreendedoras, é sabido muito pouco. Aqui, flagrantemente, não há respostas certas. Nem mesmo existe uma faixa de otimização. Há apenas a capacidade de assumir o risco certo - a capacidade, em outras palavras, de inovar e de mudar a tendência, em vez de segui-la ou de se antecipar a ela. Também aqui se necessita de disciplina mental estrita e rigorosa. Mas é um tipo muito diferente de decisão, que exige espécies muito diferentes de fatos e que exerce impacto muito diferente do resultante das decisões rotineiras ou das decisões gerenciais. Acima de tudo, nesse caso, que realmente envolve decisões críticas, o objetivo não é eliminar o risco, na verdade, nem mesmo minimizá-lo; mas, sim, tornar a empresa capaz de assumir maiores riscos - e de assumir os riscos certos.

Finalmente, ainda nessa área, de tarefas internas básicas, dentro da empresa, é preciso, agora, conjugar ciência da administração que lida com coisas, e ciência da administração que trata de pessoas. Se não for possível integrar em um único processo de análise, em um único conceito mental, em um único ato de decisão, a compreensão de fenômenos objetivos e impessoais, ou seja, a compreensão de fenômenos físicos ou econômicos, e a compreensão das pessoas, e a preocupação com as pessoas, abrangendo seu desenvolvimento, suas necessidades e seus desejos, sua dignidade e personalidade, não haverá disciplina da administração. Não mais será possível segregar essas duas áreas, já não é possível desenvolver sistemas de processamento de dados em computadores sem considerar quem fará que uso do quê e por quê. No sentido oposto, não é possível raciocinar sobre o papel, a função e a posição de um indivíduo na organização sem referência a contribuições e realizações objetivas, econômicas e impessoais. Até agora não foi possível agir assim - até agora, essas duas abordagens ainda estão segregadas, se ainda não estiverem sendo consideradas incompatíveis.

Há necessidade de uma abordagem unificada para novas tarefas importantes. referentes aos problemas sociais e políticos da empresa e da administração.

Durante os últimos cinquenta anos, o insight profundo de Towne de quase um século atrás - de o conhecimento é um recurso que cria riqueza - produziu frutos. Em todos os lugares, as pessoas com treinamento profissional estão compondo a verdadeira força de trabalho - em custo, assim como em quantidade, para não falar em contribuição. O operário de ontem, com quem Owen se preocupava em primeiro lugar e cujo trabalho Taylor analisou pela primeira vez, rapidamente está virando coisa do passado na indústria moderna. O trabalho, cada vez mais, está sendo executado por pessoas com alta educação que oferecem conhecimento e trabalho com suas mentes.

Ainda há a tendência a considerar duas classes na sociedade industrial; ou seja, gestores e trabalhadores. Essa ideia não só é perigosa, como também rapidamente se torna completamente falaciosa. A maioria das modernas sociedades industriais é composta basicamente de profissionais que atuam como não gerentes, mas também como não operários; que são classe média, embora sejam empregados; e que se veem como parte da administração, sem serem gestores, e como trabalhadores, sem de modo algum, se considerarem proletários e, muito menos, explorados.

Essa foi a realidade social do século vinte - e seu problema social. economicamente, essas pessoas não são problema. Nesse sentido, é possível afirmar que foi superada a questão social do século vinte. É sabido, pelo menos, que ela não pode ser resolvida por meio de qualquer prescrição do século dezenove. Mas é possível solucioná-lo por meio da prescrição inédita de desenvolvimento econômico do século vinte, baseada em altos investimentos em conhecimento e nas pessoas que levam conhecimento para o trabalho.

No entanto, ainda não é plenamente compreensível a posição dessas pessoas. Nem é sabido como ser faz o gerenciamento, ou seja, como tornar eficazes os conhecimentos, os esforços e as contribuições de cada uma delas para o desempenho do todo. Esse é um problema que poucos ou nenhum dos pais fundadores da administração poderiam ter previsto; é um problema que só surgiu por eles terem alcançado tamanho sucesso. No entanto, como geralmente ocorre com os problemas decorrentes do sucesso, ele exige soluções mais difíceis, ou ao menos mais sutis, que qualquer outro com que já se deparou.

Há outra consequência, igualmente importante, dessa tremenda mudança na estrutura social da sociedade industrial. Produtividade está começando a ter significado diferente e a exigir conceitos e abordagens totalmente diferentes. Houve, principalmente nos últimos trinta e cinco anos, muitos centros de produtividade em todo o mundo. Daqui em diante, será preciso, cada vez mais, de centros de eficácia, ou seja, de esforços organizados para tornar plenamente eficazes e produtivos os novos trabalhadores, os trabalhadores do conhecimento, os profissionais de classe média que atuam como empregados.

Também essa é uma tarefa que exige análise e estudo cuidadoso do trabalho. Mas o trabalho em questão é diferente. E tanto a abordagem quanto as ferramentas serão diferentes. Pois, no caso dos trabalhadores manuais, a melhoria da produtividade consistia em aumentar a produção por hora ou por dólar, organizando suas atividades e seus movimentos. Para o trabalhador do conhecimento, a questão é menos o quanto produzem e mais até que ponto direcionam seus esforços para o produto certo. É a eficácia, não a eficiência, que caracteriza a contribuição econômica. E, para o trabalhador do conhecimento, eficiência em si é muito menos uma questão de o indivíduo fazer mais que uma questão de o grupo fazer melhor. Tudo isso é novidade. Por enquanto, ninguém, sejam americanos, russos, europeus ou japoneses, sabe como conseguir esses resultados.

Quanto ao trabalho típico e característico de uma sociedade industrial, que produz riqueza, a situação é exatamente a mesma em relação ao trabalho manual, antes de Taylor. É preciso um novo Taylor - embora muito diferente, não é um engenheiro, que observa os seres humanos sob a perspectiva de um dispositivo mecânico bem projetado, mas de um pensador sistêmico, que considera os seres humanos em grupos, com partes móveis, vivas e orgânicas, de um todo que deve ser eficaz - eficácia que, acima de tudo, consiste em executar as tarefas realmente importantes, em vez de desperdiçar tempo e energia com coisas que, por mais benfeitas e por mais eficientes que sejam, não contribuem basicamente para o desempenho e para os resultados. Essa ainda é uma das principais fronteiras a ser transposta.

# 2.15 Administração e poder: ética, transparência e legitimidade social e política

Há a grande questão política da legitimidade da administração. Em que a administração baseia sua autoridade? O fato de a administração não precisar escorar-se na exploração e na força - a realidade de que, em outras palavras, a interpretação marxista da história não é científica, muito menos inevitável - hoje até os marxistas provavelmente sabem. Mas para um grupo em posição de liderança, não é suficiente não ser explorador nem usurpador. Ele precisa de fundamento para o seu poder. Necessita de um código de responsabilidade e de foco na prestação de contas.

Não é realmente importante se a propriedade e o controle realmente se dividiram ou se a propriedade ainda exerce controle substancial na indústria moderna. O fato é que a administração, como função, desligou-se do título de propriedade. A administração deve ser executada, e executada de maneira profissional, objetiva e em defesa dos interesses da empresa, não dos proprietários, pouco importa que os negócios sejam propriedades de uma pessoa, do governo ou de milhões de acionistas anônimos. Também é absolutamente irrelevante quanto poder a administração realmente exerce, pois há dúvida de que a administração precisa de muita autoridade para executar sua função, mesmo na interpretação mais restrita da autoridade e da responsabilidade da administração.

E esse poder sempre deve estar ancorado em valores sociais, em conceitos éticos e em prestação de contas racional, para ter legitimidade social e política. É preciso de administração, isso não mais se discute. Também é sabido que a administração é apenas um dos grupos que detêm poder na sociedade moderna - em acentuado contraste com a crença comum nos círculos gerenciais de cinquenta anos atrás de que a administração, deveria ou poderia ser a elite do poder.

Mas não é ainda sabido em que a autoridade da administração deve lastrear-se, de que maneira limitá-la e onde estabelecer limites. Essa é uma tarefa central, à espera dos estudiosos da administração, de suas preocupações, de seu funcionamento, de sua economia, de sua organização e de sua filosofia.

**2.16 Administração: o catalisador do desenvolvimento econômico e social**

Há uma razão inteiramente diferente e talvez ainda mais convincente pela qual se está no fim de um período de mais de noventa anos em que foi possível adotar, com proveito, abordagens isoladas ao estudo da administração. A administração se tornou mundial. Ela é ainda mais necessária nos países sem tradição gerencial, nos países subdesenvolvidos, basicamente com formação não ocidental e com população não europeia.

No ocidente, a administração foi uma função e um órgão que se constituiu muito tarde no processo de desenvolvimento econômico. Decerto, também a consciência dessa função se formou muito tarde - assim como o grupo de liderança de gestores. Nos países subdesenvolvidos, contudo, a administração é o principal recurso do desenvolvimento, e os gestores são o motor central do desenvolvimento.

A administração como função e disciplina supranacional também remonta a um passado distante. Já se passaram quase cem anos desde que, em consequência da Primeira Guerra Mundial, dois homens fundaram o Internacional Management Movement: o americano Herbert Hoover, engenheiro de minas que virou estadista, e o tcheco Thomas Masaryk, historiador e filósofo que também se tornou estadista.

Mas, basicamente, até pouco tempo atrás, a administração era vista como fenômeno dos países desenvolvidos. E, em geral, apesar da exceção do Japão, era tida como característica do mundo ocidental, ou seja, essencialmente de países povoados por nacionalidades de origem europeia.

Hoje, como não precisa lembrar, já não é assim. Talvez esse seja o acontecimento mais importante na curta história da administração. Também é o evento que aumenta a demanda por conhecimento da administração e pela dedicação dos gestores.

Acima de tudo, isso exige uma abordagem unificada à administração como disciplina e à gestão como tipo de trabalho. Depara-se hoje, em todo o mundo, com a procura de pessoas capazes de fazer o trabalho de gestor, em grande quantidade, dotada de capacidade, de conhecimento e de integridade em alto nível.

Os últimos cem anos foram os primeiros cem anos da administração, os anos em que foram desenvolvidos o reconhecimento da disciplina, da função e do trabalho e foram construídas as primeiras abordagens para a compreensão racional e para a competência profissional. Foi também o período em que foi desenvolvida a educação gerencial. Com efeito, a primeira escola denominada Escola de Administração de Empresas ( School of Business Administration ), a Harvard Business School, também comemora em breve seu centésimo aniversário.

Esta fase da infância e da adolescência da administração, agora chegou ao fim. Se nada mais houver, o tremendo desafio de um mundo engolfado pela maré crescente das expectativas humanas requer uma abordagem unificada à administração e à criação de algo que possa ser aprendido, que possa ser ensinado - e, acima de tudo, que possa ser admirado e possa oferecer inspiração.

A administração é o catalisador que possibilita o desenvolvimento social e econômico acelerado, em liberdade e com dignidade humana. A alternativa já não é a sociedade primitiva sem desenvolvimento - e, talvez, com ocasionais e efêmeros lampejos de liberdade humana e de dignidade. A alternativa é o desenvolvimento econômico açodado, por meio do terror, da tirania e do aviltamento da pessoa humana à condição de não entidade, na máquina desumana da sociedade total.

O clamor mundial por desenvolvimento econômico é, em grande parte, resultado das realizações da administração. Mas essa realização também transformou a administração e, acima de tudo, a tarefa a ser por ela executada. O que é necessário agora não pode ser atendido apenas pela excelência técnica, mas tampouco só pela responsabilidade moral ou pelas relações humanas. A partir de agora, a ciência da administração e a administração científica, a economia gerencial e as relações humanas deverão integrar-se e unificar-se na teoria e na prática da gestão.

# 2.17 Tarefas da administração: realização, produtividade e externalidade

As organizações de negócios, assim como as instituições de serviços públicos, são órgãos da sociedade. Elas não existem em função de si mesmas, mas, sim, para realizar um propósito social específico e para atender a uma necessidade específica da sociedade, da comunidade ou dos indivíduos. Não são fins em si mesmas, mas meios para a execução de algo. a pergunta certa a fazer em relação a elas não é "O que são elas?", mas "O que devem fazer e quais são as suas tarefas?".

A administração, por seu turno, é órgão da instituição. Não tem função em si mesma. Com efeito, nem existência em si mesma. A administração divorciada da instituição a que serve não é administração.

O que se entende por burocracia, e apropriadamente se condena, é uma administração que passou a ver-se, erroneamente, como fim; e que passou a encarar a instituição como meio. Essa é a doença degenerativa a que as administrações estão vulneráveis, em especial aquelas que não estão sob a disciplina do teste do mercado. Prevenir essa doença, contê-la e, se possível, curá-la, deve ser o primeiro propósito não só de qualquer gestor eficaz - mas também de um texto eficaz sobre administração.

A pergunta "O que é administração?" vem em segundo lugar. Primeiro é necessário definir administração no contexto e por meio de suas tarefas.

A administração precisa executar três tarefas, igualmente importantes, mas essencialmente diferentes, a fim de criar condições para que a instituição funcione e contribua:

1) Realizar o propósito específico da instituição, seja organização de negócios, hospital ou universidade;

2) Garantir a produtividade do trabalho e a capacidade de realização dos trabalhadores e

3) Gerenciar os impactos sociais e as responsabilidades sociais.

# 2.18 Empreendimento: a tarefa de produzir resultados econômicos

Uma instituição existe para realizar determinado propósito, para executar certa função social. Na organização de negócios, isso significa desempenho econômico.

Quanto a essa primeira tarefa, a do desempenho específico, as organizações empresariais e não empresariais são diferentes. Em relação a todas as outras tarefas, elas são semelhantes. Mas apenas as empresas têm a missão específica de produzir resultados econômicos. Em todas as outras instituições - hospitais, igrejas, universidades ou forças armadas - , a economia é restrição. Nas organizações de negócios, o desempenho econômico é a razão e o propósito.

A ênfase deste texto é no empreendimento de negócios e na tarefa de produzir resultados econômicos. Embora essa não seja de modo algum a única tarefa a ser executada na sociedade, trata-se de uma prioridade, pois todas as outras tarefas sociais - educação, assistência médica, defesa e promoção do conhecimento - dependem do superávit de recursos econômicos, ou seja, dos lucros e de outras poupanças, que só podem ser produzidas pelo desempenho econômico bem-sucedido. Quanto mais são ansiados por essas satisfações, quanto mais são valorizadas, maior é a dependência do desempenho econômico e das organizações de negócios.

A administração das empresas sempre deve, em todas as decisões e ações, considerar em primeiro lugar o desempenho econômico. Ela justifica sua existência e sua autoridade apenas por meio de resultados econômicos que produz. Ela terá fracassado se não fornecer os bens e serviços desejados pelo consumidor, ao preço que o consumidor estiver disposto a pagar. Ela terá fracassado se não melhorar, ou ao menos mantiver a capacidade de produção de riqueza dos recursos econômicos que lhe forem confiados. E isso, qualquer que seja a estrutura econômica ou política da sociedade, significa responsabilidade pela lucratividade.

A primeira definição da administração de empresas é a de ser um órgão econômico, o órgão econômico específico de uma sociedade industrial. Todos os atos, todas as decisões, todas as deliberações da administração têm no desempenho econômico sua primeira dimensão.

**2.19 Gestão de pessoas: incentivos e recompensas**

Uma instituição existe para realizar determinado propósito e missão, para executar certa função social. Na organização de negócios, isso significa desempenho econômico. A segunda tarefa da administração é garantir a produtividade do trabalho e a capacidade de realização dos trabalhadores. A organização de negócios (ou qualquer outra instituição) tem só um recurso verdadeiro: as pessoas. Ela executa sua missão ao tornar os recursos humanos produtivos. Ela produz seus resultados por meio do trabalho. Tornar o trabalho produtivo é, portanto, função essencial. Mas, ao mesmo tempo, essas instituições na sociedade de hoje são cada vez mais os meios pelos quais os seres humanos promovem o próprio sustento, conquistam acesso ao status social, à comunidade e às relações e às realizações e satisfações individuais. Garantir a capacidade de realização do trabalhador é, portanto, cada vez mais importante, além de indicador do sucesso da instituição. Também é, cada vez mais, tarefa da administração.

Organizar o trabalho de acordo com a própria lógica do trabalho é apenas o primeiro passo. O segundo, muito mais difícil, é tornar o trabalho adequado para seres humanos. E a lógica dos seres humanos é radicalmente diferente da lógica do trabalho. Garantir a capacidade de realização dos trabalhadores implica considerar o ser humano como organismo, com propriedades fisiológicas e psicológicas, com capacidades e limitações peculiares e com um modo de ação distinto. Implica considerar os recursos humanos como seres humanos, não como coisas, dotados - ao contrário de outros recursos - de personalidade, de cidadania, de controle sobre se trabalham, sobre o quanto trabalham e sobre quão bem trabalham, e, portanto, exigindo responsabilidade, motivação, participação, incentivos e recompensas, liderança, status e função.

A administração, e só a administração, pode atender a esses requisitos. Pois os trabalhadores, sejam operadores de máquinas, sejam vice-presidentes executivos, devem sentir-se satisfeitos com suas realizações no trabalho e no emprego - ou seja, como parte das empresas; e a administração é o órgão ativador da empresa.

# 2.20 Efetividade: a empresa e suas externalidades sobre a sociedade

A primeira tarefa da administração é garantir o desempenho econômico da organização. A segunda tarefa é garantir a produtividade do trabalho e a capacidade de realização dos trabalhadores. A terceira tarefa é gerenciar os impactos e as responsabilidades sociais da empresa. Nenhuma das atuais instituições existe por si mesma e é um fim em si mesma. Todas são um órgão da sociedade e existem para o bem da sociedade. Os negócios não são exceções. A livre empresa não se justifica por ser boa para os negócios. Ela só pode justificar-se por ser boa para a sociedade.

A primeira instituição a emergir depois da antiguidade, a primeira instituição do Ocidente, foi o mosteiro beneditino do século seis. No entanto, ela não se destinava a servir à comunidade e à sociedade. Ao contrário, ela foi fundada para servir exclusivamente aos próprios membros e para ajudá-los na busca da própria salvação. Portanto, São Bento afastou seu mosteiro da sociedade humana e o erigiu em áreas remotas e ermas. Seu maior receio não era que os seus monges cedessem às tentações do mundo. Ele via um perigo maior: Temia que eles se interessassem pelo mundo, que assumissem responsabilidade em relação a ele, que tentassem fazer o bem e fossem forçados a exercer liderança.

Ao contrário do mosteiro beneditino, todas as instituições de hoje existem com o propósito de contribuir para o ambiente exterior, para suprir e satisfazer os não membros. As empresas existem para fornecer bens e serviços aos clientes, não para oferecer emprego aos trabalhadores e gestores, nem mesmo para pagar dividendos aos acionistas. O hospital não existe para o bem dos médicos e paramédicos, mas para o bem dos pacientes, cujo único e exclusivo desejo é deixar o hospital curados e nunca retornarem. A escola não existe por amor aos professores, mas, sim, aos alunos. Ao se esquecer de sua finalidade precípua, a administração se converte em malversação.

Portanto, nenhuma instituição pode existir fora da comunidade e da sociedade, como o mosteiro beneditino, sem sucesso, tentou. Sob os pontos de vista psicológico, geográfico, cultural e social, as instituições devem ser parte da comunidade.

Para desincumbir-se de sua missão, para produzir bens e serviços econômicos, o empreendimento de negócios deve exercer impacto sobre as pessoas, as comunidades e a sociedade. Nesse intuito, ela deve ter poder e autoridade sobre pessoas, por exemplo os empregados, cujos próprios fins e propósitos não são definidos pela empresa e dentro dela. Também precisa exercer impacto sobre a comunidade circunstante, na qualidade de vizinha, como fonte de emprego e de receita tributária, mas também de resíduos e poluentes. E, cada vez mais, na sociedade pluralista, com múltiplas organizações, a empresa deve incluir entre seus fundamentos não só os interesses pelos aspectos quantitativos da vida, isto é, bens e serviços econômicos, mas também o zelo pelos aspectos qualitativos da vida, ou seja, pelo ambiente físico, humano e social das pessoas modernas e da comunidade moderna.

Essa dimensão da administração é inerente ao trabalho dos gestores de todas as instituições. Universidades, hospitais e órgãos públicos também produzem impacto, também têm responsabilidades - e, em geral, estão menos conscientes desses impactos, demonstram menos interesse por suas responsabilidades em relação aos seres humanos, à comunidade e à sociedade que as empresas em busca de liderança quanto à qualidade de vida. A gestão dos impactos sociais, portanto, já se transformou em terceira tarefa importante e em terceira dimensão fundamental da administração.

Essas três tarefas sempre tiveram de ser executadas ao mesmo tempo, como parte da mesma ação gerencial. Nem mesmo é possível afirmar que uma tarefa predomina em relação às demais e requer maiores habilidades e competências. Na verdade, o desempenho da empresa vem em primeiro lugar - é o objetivo do empreendimento e a razão de sua existência. Mas, se o trabalho e o trabalhador forem mal gerenciados, não haverá desempenho, por mais competente que seja o executivo-chefe oficial ( CEO ) na gestão do negócio. O desempenho econômico alcançado por meio da má gestão do trabalho e dos trabalhadores é ilusório e efetivamente destroi o capital, mesmo no curto prazo. Esse desempenho elevará os custos a ponto de comprometer a competitividade da empresa; em consequência da criação de ódio de classes e de guerra de classes, inviabiliza, no fim das contas, o próprio funcionamento da empresa. E a má gestão dos impactos sociais acabará destruindo o apoio da sociedade à empresa e, em consequência, impossibilitará a própria sobrevivência da empresa.

Cada uma dessas três tarefas tem a própria primazia. A gestão do negócio é primordial porque a empresa é uma instituição econômica; mas garantir a produtividade do trabalho e a capacidade de realização dos trabalhadores é importante exatamente porque a sociedade não é instituição econômica e recorre à administração exatamente para a consecução de suas crenças e valores básicos. A gestão dos impactos sociais da empresa é importante porque nenhum órgão pode sobreviver fora do corpo a que serve; e a empresa é o órgão da comunidade e da sociedade.

Também nessas áreas, não há nem ação nem resultados a não ser de todo o negócio ( ou universidade, ou hospital, ou órgão público ). Não existem resultados funcionais nem decisões funcionais. Há apenas investimentos do negócio e riscos do negócio, lucro do negócio e prejuízo do negócio, ação do negócio ou inação do negócio, decisão do negócio ou informação do negócio. Não é a fábrica que polui; Consolidated Edison of New York, a Union Carbide Corporation, a indústria de papel ou os esgotos da cidade, por exemplo.

Todavia, o trabalho e o esforço são sempre específicos. Há tensão, portanto, entre duas realidades: a do desempenho e a do trabalho. Resolver essa tensão, ou ao mesmo tempo torná-la produtiva, é tarefa gerencial contínua.

# 2.21 Empreendedorismo: a capacidade de perpetuação da empresa

O desempenho gerencial tem outra dimensão. O gestor sempre precisa administrar. Ele precisa gerenciar e melhorar o que já existe e já é conhecido. Mas o gestor também precisa empreender, também deve ser empreendedor. Ele tem de direcionar recursos de áreas de resultados baixos ou decrescentes para áreas de resultados altos ou crescentes. Ele precisa descartar o passado e tornar obsoleto o que já existe e já é conhecido. Ele tem de criar o amanhã. Gerenciar sempre envolve ambos os aspectos, o empenho em extrair o máximo do que já existe e o esforço para criar um amanhã muito diferente, que torne obsoleto o existente.

Nos negócios em curso, existem mercados, tecnologias, produtos e serviços. As instalações e os equipamentos estão em operação. Investiu-se capital, que requer preservação. Contratam-se empregados, que exercem suas funções, e assim por diante. O trabalho administrativo do gestor consiste em otimizar o rendimento desses recursos.

Isso, dizem com frequência, mormente os economistas, significa eficiência, ou seja, fazer melhor o que já é feito. Eficiência significa foco nos custos. As abordagens de otimização devem concentrar-se na eficácia. A eficácia foca as oportunidades para gerar receita, para criar mercados e para mudar as características econômicas de determinados produtos e mercados. Ela não pergunta: "Como fazer isso ou aquilo melhor?". Pergunta: "Que produtos realmente geram resultados econômicos extraordinários?". E, em seguida, indaga: "Para que resultados, portanto, devem ser alocados os recursos e os esforços da empresa, para produzir resultados incomuns, em vez de apenas coisas 'comuns', que é o máximo que consegue a eficiência?".

Isso não significa desmerecer ou menosprezar a eficiência. Mesmo as empresas mais saudáveis, até os negócios mais eficazes, podem morrer por pouca eficiência. Mas até os negócios mais eficientes não sobreviverão, para não falar em progredir, se a eficiência for direcionada para as coisas erradas, ou seja, se não for eficaz. Nem a maximização da eficiência possibilitaria a sobrevivência do fabricante de chicotes ( por falta do que ou quem ser chicoteado ).

A eficácia é o fundamento do sucesso - a eficácia é a condição mínima de sobrevivência depois da conquista do sucesso. Eficiência é fazer certo as coisas. Eficácia é fazer as coisas certas.

A eficiência se preocupa com os insumos em todas as áreas de atividade. A eficácia, contudo, começa com a percepção de que, em negócios, como, de resto, em qualquer organismo social, dez ou quinze por cento dos fenômenos - como produtos, pedidos, clientes, mercados ou pessoas - produzem de oitenta a noventa por cento dos resultados. Outros oitenta e cinco a noventa por cento dos fenômenos, por maior que seja a eficiência com que são operados, não produzem nada além de custos ( que são sempre proporcionais às transações, ou seja, ocupação, ou busy-ness.

O primeiro trabalho administrativo do gestor é, portanto, tornar eficaz o núcleo muito pequeno de atividades recompensadoras, capazes de serem eficazes. Ao mesmo tempo, ele neutraliza ( se não abandonar ) a área de penumbra muito grande das transações: dos produtos ou das atividades de apoio, dos trabalhos de pesquisa ou dos esforços de vendas, que, por mais benfeitas que sejam, não gerarão resultados extraordinariamente altos ( não importa que representem oportunidades já aproveitadas no passado, mera ocupação no presente ou esperanças e expectativas não realizadas, ou seja, os erros de ontem ).

A segunda tarefa administrativa é aproximar o negócio, o tempo todo, da plena realização de seu potencial. Até a empresa mais bem-sucedida funciona com baixa eficiência em cm comparação com seu potencial - os resultados econômicos que poderiam ser obtidos se os esforços e os recursos fossem arregimentados para produzir o rendimento máximo de que são intrinsecamente capazes.

Essa tarefa não é inovação; ela efetivamente considera o negócio tal como é hoje e pergunta: "Qual é o ótimo teórico?", "O que inibe sua consecução?", "Onde ( em outras palavras ) estão os fatores limitantes ou restritivos que retardam a empresa e impedem que ela alcance todo o retorno possível de seus recursos e esforços?".

Uma abordagem básica - apresentada apenas a título de ilustração - é perguntar: "Que mudanças relativamente pequenas nos produtos, na tecnologia, nos processos, no mercado, e assim por diante, melhorariam significativamente ou alterariam as características e os resultados econômicos da empresa?". Isso se assemelha à análise de vulnerabilidade dos modernos engenheiros de sistemas.

Na produção de aço, essas vulnerabilidades - os fatores que retêm os resultados econômicos da indústria siderúrgica bem abaixo do potencial teórico dos processos - poderiam, por exemplo, ser a necessidade, na presente tecnologia siderúrgica, de gerar altas temperaturas três vezes, apenas para reduzi-las três vezes, pois uma das coisas mais dispendiosas de produzir é temperatura, quente ou fria. Em comunicação de massa, a vulnerabilidade econômica do meio impresso é a necessidade de entrega pessoal de um produto uniforme, de baixo preço, como o jornal diário ou a revista semanal. A televisão tem muito menos impacto para a maioria dos produtos. Mas, como há entrega em massa por meio do tubo eletrônico, o custo por mensagem é tão mais baixo - apesar do custo incrível de produzir um comercial e o custo igualmente incrível de trinta segundos no horário nobre - que os resultados econômicos são muito mais vantajosos para o anunciante de massa. Em seguro de vida, para dar mais um exemplo, a vulnerabilidade central pode ser o alto custo da venda individual. Uma maneira de superar essa vulnerabilidade e realizar mais plenamente o potencial do negócio pode ser a venda estatística - eliminando o alto custo das vendas pessoais - ou o enriquecimento do canal de vendas, vendendo, por exemplo, também planejamento financeiro ( inclusive todos os outros instrumentos de investimentos ), em vez de apenas seguros de vida.

Estes exemplos foram citados para mostrar que mudanças relativamente pequenas nem sempre são fáceis. Com efeito, mesmo que não se saiba como fazê-las, a mudança continua sendo pequena, pois a empresa ainda seria basicamente a mesma, embora apresentando resultados econômicos diferentes. E, ainda, que os exemplos mostrem claramente que essas mudanças talvez exijam inovação, elas não são, em si, inovações. Elas são, em essência, modificações do negócio existente.

Ao mesmo tempo, o empreendedorismo - construir o negócio de amanhã - é inerente à tarefa gerencial, do qual a inovação é componente intrínseco.

A construção do negócio de amanhã começa com a convicção de que o negócio de amanhã será e deve ser diferente. Mas também começa, por necessidade, com o negócio de hoje capaz de construir o futuro, de converter-se em negócio diferente. Mas também começa, por necessidade, com o negócio de hoje. Essa construção do negócio de amanhã não pode ser lampejo de gênio. Existe análise sistemática, além de trabalho duro e rigoroso, hoje - e isso significa colocar pessoas no negócio de hoje, que trabalham nele.

O trabalho específico do empreendedorismo em negócios é tornar o negócio de hoje capaz de construir o futuro, de converter-se em negócio diferente. O trabalho específico de empreendedorismo nas empresas de hoje, já existentes - e, em especial, as bem-sucedidas - , continuem existindo e se mantenham bem-sucedidas no futuro.

Seria possível argumentar-se que o sucesso não pode continuar para sempre. Afinal, as empresas são criações humanas de duração limitada. Mesmo as empresas mais antigas são criações dos séculos recentes. Mas um empreendimento de negócios deve ir além do período de vida do indivíduo ou da geração, para ser capaz de produzir suas contribuições para a economia e para a sociedade. A perpetuação da empresa é a principal tarefa empreendedora - e a capacidade de fazê-lo talvez seja o teste mais incisivo e definitivo da administração.

# 2.22 Estratégia: a compreensão da missão e dos objetivos da organização

Cada uma das tarefas e dimensões da administração envolve suas próprias habilidades, suas próprias ferramentas, suas próprias exigências. Mas a tarefa da administração total exige interação dessas sub tarefas, o que, por seu turno, demanda trabalho específico e ferramentas específicas. A ferramenta é a administração; e o trabalho é gerenciar gestores.

As tarefas - desempenho econômico; garantir a produtividade do trabalho e a capacidade de realização dos trabalhadores; gerenciar o impacto social e as responsabilidades sociais; e fazer tudo isso preservando o equilíbrio entre as demandas de hoje e as demandas de amanhã - são coisas que o público em geral tem interesse. O público não está preocupado com o que os gestores precisam fazer para realizar suas tarefas, e está apenas um pouco interessado nisso. O público, com razão, quer saber de desempenho.

Mas os gestores devem preocupar-se com os meios para realizar suas tarefas. Devem interessar-se pelo trabalho gerencial, pelo trabalho dos gerentes, com as habilidades necessárias e com a organização.

Qualquer texto sobre administração que não comece com as tarefas a serem executadas não compreende bem a administração, concebendo-a como algo em si, em vez de como meio para a obtenção de um fim. Não se dá conta de que a administração existe apenas em função do desempenho. Trata a administração como realidade independente, enquanto a administração é um órgão que extrai sua existência, sua identidade e sua justificativa da função que exerce. O foco deve ser nas tarefas.

Começar a análise da administração com o trabalho do gestor ou com a organização gerencial - como faz a maioria dos textos sobre administração - é a abordagem do tecnocrata, que logo degenera em burocrata. E, ainda por cima, é má tecnocracia. Pois, como será enfatizado reiteradamente neste texto, o trabalho da administração, o papel da administração e a organização da administração não são conceitos absolutos, mas, funções determinadas e formuladas pelas tarefas a serem executadas. "A estrutura segue a estratégia", esta é uma das ideias fundamentais desenvolvidas por Peter F. Drucker por vinte anos. Sem compreender a missão, os objetivos e a estratégia do empreendimento, os gestores não podem gerenciar, as organizações não podem ser desenhadas e os trabalhos gerenciais não podem ser produtivos.

# 2.23 Administração: um surto de sete fundamentos

Desde o fim da Segunda Guerra Mundial até o começo da década de setenta, o mundo inteiro experimentou o que os japoneses denominaram, em palavras vívidas, "surto da administração". Havia sete fundamentos conceituais para o surto da administração:

1) Administração científica do trabalho como chave da produtividade;

2) Descentralização como princípio básico da organização;

3) Administração de pessoal como maneira metódica de ajustar as pessoas às estruturas organizacionais ( que incluía coisas como descrições de cargos, avaliações, administração de cargo e salários, mas também relações humanas );

4) Desenvolvimento de administradores para atender hoje às necessidades de administração de amanhã;

5) Contabilidade gerencial como fundamento do processo decisório;

6) Marketing e

7) Havia o planejamento a longo prazo.

Cada um desses fundamentos conceituais era praticado com sucesso bem antes do início do surto da administração. O surto da administração, em outras palavras, refinou, ampliou e modificou - mas criou pouco. Tornou acessível para gestores de todos os lugares o que, até então, fora mantido como segredo bem guardado de poucos especialistas. Converteu em prática geral o que até então, era exceção rara.

# 2.24 Produtividade: o atendimento das novas demandas da sociedade

No final dos anos sessenta e início dos setenta, foi se tornando claro que os conhecimentos sobre os quais o boom administrativo for alicerçado já não eram suficientes. Mesmo os setores básicos, na sua maioria estavam carentes de novos conhecimentos, principalmente com respeito à produtividade, desenho e estrutura organizacional e à administração de pessoas. A administração científica já não conseguia mais aumentar a produtividade. Em todos os países houve uma crise de produtividade, que resultou em severas pressões inflacionárias.

Em retrospecto, vai se tornando evidente que os grandes aumentos de produtividade do período após a Segunda Guerra Mundial, na Europa ocidental e no Japão, foram só parcialmente consequência de uma melhor administração. a principal causa foi o deslocamento de um enorme número de pessoas de regiões e empregos de baixa produtividade ( por exemplo, a lavoura de subsistência marginal da Sicília, na Espanha e no norte montanhoso do Japão ) para empregos de alta produtividade na indústria. Sem essa migração em massa, os incrementos na produtividade desses setores de grande crescimento teriam sido, com toda a certeza, bastante modestos. Mas essas migrações acabaram. A Europa Ocidental já evidentemente atingiu o limite da sua capacidade de absorver os trabalhadores de fora. No Japão, a população que ainda resta na lavoura marginal é bastante pequena. Daqui para frente, os aumentos de produtividade desses países terão de ser alcançados tornando os trabalhadores atuais mais produtivos nos empregos existentes.

Ao mesmo tempo, aumentaram as exigências de desempenho econômico que só podem ser satisfeitas mediante uma maior produtividade. Por exemplo, todos sabiam ( e muito mais ainda acreditam ) que a afluência iria diminuir as exigências de um bom desempenho econômico. Uma vez sabido como produzir os bens materiais, a pressão sobre a função econômica da sociedade iria se abrandar. Mas, ao invés, vê-se confrontado com uma onde cada vez maior de expectativas humanas. Quando o presidente Kennedy disse essa frase no início da década de sessenta, ele tinha em mente o explosivo aumento das reivindicações de recompensas e satisfações econômicas por parte dos pobres, os países subdesenvolvidos do mundo. Porém, a afluência desencadeou uma onda crescente de expectativa humanas entre os pobres que continuam existindo nos países subdesenvolvidos, seja o negro americano ou o camponês siciliano. E os próprios ricos estão aumentando suas exigências de desempenho econômico mais rapidamente do que sua própria capacidade de desenvolvimento. Os jovens de elevada instrução contrariando as manchetes da imprensa popular revelam poucos indícios de estar exigindo menos dos tradicionais bens serviços econômicos. Mostram, além disso, um apetite insaciável por novos serviços e novas satisfações - por serviços educacionais e de saúde, por habitação ou por lazer.

Igualmente nova, e talvez até mais dispendiosa, é a exigência de um meio ambiente não poluído. Isso também era um luxo até agora.

Cada uma dessas novas expectativas e exigências requer grandes esforços econômicos. Todas elas absorvem recursos econômicos em grande escala. Todas pressupõem, antes de mais nada, um excesso econômico muito maior do que a economia jamais produziu. Para que essas exigências possam ser satisfeitas, em outras palavras, é necessário um nível de produtividade muito mais elevado.

Sabe-se o que é necessário. Primeiro a abordagem tradicional enfoca apenas um dos fatores da produtividade: a mão-de-obra. Mas produtividade é resultante de três fatores de produção: recursos naturais, mão-de-obra e capital, devidamente equilibrados. E mesmo com respeito à produtividade da mão-de-obra, foram dados apenas o primeiro passo: a análise das partes individuais do trabalho. Urge que haja uma compreensão dos princípios de produção a fim de que haja uma estruturação do trabalho no processo mais produtivo possível. E é necessário ainda uma harmonização das exigências e da lógica altamente diversificadas do trabalho e do trabalhador.

# 2.25 Gestão de pessoas: o trabalho e seu valor agregado

A descentralização é o melhor princípio do desenho organizacional quando for adequada. Mas as especificações para sua aplicação são bastante rígidas. Ela funciona bem no tipo de empresa para a qual foi originalmente concebida: a indústria manufatureira, com mercados específicos para linhas distintas de produtos. Também se adapta perfeita ou adequadamente a algumas empresas não-manufatureiras. Mas não cabe às indústrias de processamento ( por exemplo, alumínio ou aço ), onde um mesmo processo gera uma grande variedade de produtos para uma infinidade de mercados sobrepostos.

Como resultado de experiência acumulada, buscam-se novos princípios do planejamento e estruturação organizacional, ainda bastante experimentais: a equipe de força-tarefa, a descentralização simulada e a organização sistêmica. Ainda estão longe de ser satisfatórios. Mas seu aparecimento revela uma grande necessidade de novos modelos de estruturação organizacional.

Sabe-se que o modelo que o boom administrativo julgou ser universal é tão somente parcial, e inclusive nem é mais o modelo dominante. O boom foi, em todos os setores, baseado no trabalho feito pelas, e nas empresas manufatureiras -aquelas com essencialmente um só produto ou linha de produtos, que operam num mercado nacional e que utilizam predominantemente o trabalho manual. O modelo, em outras palavras, era a General Motors Company ( GMC ).

Cada vez mais, as principais instituições que precisam ser administradas e organizadas - mesmo no setor empresarial - não são as indústrias de manufatura, não são as empresas com um único produto que operam num só país ou mercado, nem são companhias que utilizam principalmente o trabalho manual. São as firmas do setor de prestação de serviços - estabelecimentos bancários e varejistas, e também as chamadas não-empresas, tais como hospitais e universidades. São todas instituições de muitos produtos, tecnologias e mercados. São empresas multinacionais. E, cada vez mais, os recursos humanos fundamentais não serão os trabalhadores manuais - especialistas ou não - mas os trabalhadores intelectuais: presidentes de empresa, programadores de computadores, engenheiros, tecnólogos médicos, administrador hospitalar, vendedores, analistas de custos, professores, e toda a classe média assalariada com boa instrução, que se tornou o centro de gravidade populacional de todos os países desenvolvidos. Em outras palavras, o modelo de ontem vai se tornando menos e menos pertinente. Entretanto, atualmente, ainda não foi encontrado um novo modelo. É aquela história: "O velho já morreu mas o novo ainda não nasceu" ( Gramsci ).

# 2.26 Administração: surgiram novas exigências

Sabe-se que será preciso ir além da administração dos recursos humanos. Há de se aprender a liderar as pessoas ao invés de tolhê-las.

As abordagens clássicas se enquadram em três categorias. Em parte, são filantrópicas: o desejo de cuidar das necessidades, da habitação, da saúde e do bem-estar daqueles que não podem cuidar de si mesmos. Em parte, são processivas: tratar metodicamente as recorrentes atividades ligadas ao emprego de pessoas. E, finalmente, almejam prevenir e sanar problemas: veem as pessoas antes de tudo como ameaças latentes.

As abordagens tradicionais são necessárias. Entretanto, não são suficientes. Além delas há de se aprender a considerar as pessoas como recursos e oportunidades, e não como problemas, custos ou ameaças. Será preciso aprender a liderar, não só a administrar; será necessário aprender a dirigir, não só a controlar.

Se por um lado as antigas abordagens e o velho conhecimento foram superados em importantes áreas, por outro surgiram exigências em áreas totalmente novas que pouquíssimas pessoas no início do boom da administração sequer perceberam, quanto mais estudaram. Alguns dos pressupostos fundamentais sobre os quais o boom se baseou - os pressupostos de todas as obras sobre administração do século dezenove - estão sendo questionados por novos acontecimentos que exigem uma nova visão, um novo trabalho e um novo conhecimento.

# 2.27 Administração: migrando da inovação técnica para a inovação social

Durante três um século, o significado da administração tem sido basicamente o de dirigir um negócio estabelecido e em funcionamento. A empresarização e a inovação, embora fossem mencionadas em diversos textos sobre administração e a inovação, não foram consideradas fundamentais do ano mil e novecentos até hoje. Mas daqui para frente, a administração terá de se preocupar cada vez mais em criar o novo, além de otimizar aquilo que já existe. Os administradores terão de se transformar em empresários, terão de aprender a montar e dirigir organizações inovadoras.

Está sendo enfrentado um período de inovação semelhante àquele em que nasceu a moderna economia industrial, na segunda metade do século dezenove. Nos cinquenta anos compreendidos entre o término da Guerra Civil americana e a eclosão da Primeira Guerra Mundial, uma nova e importante invenção aparecia a cada quinze ou dezoito meses, em média. Todas elas logo originavam novos negócios e indústrias totalmente inéditas. Praticamente todas as indústrias que são consideradas hoje como modernas, incluindo a aeronáutica e a eletrônica, nasceram dessas invenções do final do século dezenove e início do século vinte. O crescimento econômico até o período de reconstrução posterior à Segunda Guerra Mundial, inclusive, foi provocado principalmente pelas tecnologias que já se achavam plenamente desenvolvidas quando eclodiu a Primeira Guerra Mundial e pelos quatro grandes setores industriais erigidos em torno de cada uma delas:

1) A siderurgia;

2) A indústria automobilística;

3) A agricultura científica e

4) A química orgânica.

Está sendo presenciado um outro período de grandes mudanças tecnológicas onde a propulsão do desenvolvimento econômico e industrial terá de provir de indústrias baseadas em novas tecnologias do século vinte e no seu desenvolvimento.

Em contraste gritante com o final do século dezenove, boa parte da nova tecnologia terá de ser desenvolvida e, acima de tudo, aplicada nas empresas, e pelas empresas já existentes. No final do século dezenove, havia o arquétipo do inventor, um Edison ou um Alexander Graham Bell, trabalhando sozinho, no máximo com uns poucos assistentes. Mesmo naquela época, contudo, a aplicação bem-sucedida de alguma invenção levava rapidamente ao aparecimento de uma nova empresa. Todavia, não era a empresa que tinha de gerar o novo. Atualmente, será cada vez mais as organizações existentes, principalmente as maiores, que terão de inovar - pelo motivo bastante simples que o pessoal treinado e o dinheiro necessário para desenvolver o novo estão concentrados nelas. Portanto, a administração terá de aprender a dirigir, simultaneamente, uma organização administrativa existente e uma nova organização inovadora.

A necessidade de inovação social talvez seja até maior que a de inovação técnica. A inovação social teve papel tão importante quanto a inovação técnica nas mudanças e progressos socioeconômicos. São as necessidades de a sociedade:

1) Necessidade de um acelerado desenvolvimento socioeconômico nos dois terços pobres do mundo;

2) Necessidades das grandes cidades;

3) Necessidades do meio-ambiente e

4) Necessidade de produtividade na educação e na saúde.

Estas são todas oportunidades de inovação social para as empresas e os administradores de empresas. São oportunidades para o empresário e, como tal, representam desafios e exigem muito dos conhecimentos, das habilidades e da capacidade da administração.

# 2.28 Administração pública: aproveitando os benefícios da gestão empresarial

O boom administrativo foi um boom da administração de empresas, e a maioria do trabalho administrativo dos últimos cem anos foi centralizada na administração de um negócio.

Todavia, hoje, é sabido que todas as instituições precisam de administração.

Essa constatação teria sido uma heresia há poucos anos. Dirigiu uma empresa e administrar uma instituição de serviço público, por exemplo, um hospital eram considerados polos opostos. A missão e a finalidade da instituição fazem, de fato, uma diferença fundamental. Nada tem menos chances de curar os males administrativos de uma instituição de serviço público do que tentar assemelhar sua administração à administração de uma empresa. Por outro lado, um banco de investimentos também requer uma administração diferente da administração de uma usina siderúrgica ou da de uma loja de departamentos. E o administrador de uma instituição de serviço público enfrenta as mesmas tarefas que o de uma empresa: desempenhar as funções que são a raison d'être da instituição; tornar o trabalho produtivo e o trabalhador realizado e empreendedor; administrar os impactos sociais e desincumbir-se das responsabilidades sociais da instituição. Estas são tarefas administrativas. As instituições de serviço público também enfrentam o desafio da inovação, e também precisam administrar seu crescimento, diversidade e complexidade.

E é sabido que a necessidade administrativa fundamental é tornar a não-empresa, a instituição de prestação de serviços, administrável e administrá-la para que possa ter um bom desempenho.

# 2.29 Produtividade: tempos e movimentos no trabalho intelectual

Uma das principais tarefas da administração nos países desenvolvidos, durante as próximas décadas, será tornar o conhecimento produtivo. O trabalhador manual pertence ao passado - onde só é possível agir de retaguarda. O principal recurso de capital, o investimento fundamental e o centro de custos de uma economia desenvolvida é o trabalhador intelectual, aquele que põe a funcionar tudo que seu intelecto absorveu através de uma educação sistemática, isto é, conceitos, ideias e teorias, contrapondo-se ao indivíduo que põe em ação suas habilidades manuais e braçais.

Taylor pôs o conhecimento em prática para tornar o trabalhador manual produtivo. Seu engenheiro industrial foi um dos primeiros trabalhadores intelectuais empregados no processo industrial. Mas Taylor nunca se fez a pergunta: "O que constitui produtividade com relação ao engenheiro industrial que aplica a administração científica?". Como resultado do trabalho de Taylor, é possível definir produtividade em relação ao trabalhador manual; mas ainda não é possível dizer o que ela é com respeito ao engenheiro industrial, ou a qualquer outro trabalhador intelectual. Os parâmetros que determinam a produtividade do trabalhador manual - como o número de peças produzidas por hora ou por unidade salarial - são irrelevantes quando aplicados ao trabalhador intelectual. Poucas coisas podem ser tão inúteis e improdutivas quanto o departamento de engenharia que, com grande diligência e elegância, elabora projetos de um produto invendável. A produtividade com respeito ao trabalhador intelectual é, em outras palavras, antes de tudo qualidade.

Uma coisa é bem clara: o processo de tornar o conhecimento produtivo acarretará alterações tão drásticas na estrutura dos empregos, das carreiras e das organizações quanto aquelas provocadas pela aplicação da administração científica ao trabalho manual fabril. O emprego inicial - ou seja, o cargo que introduz o homem ou mulher recém-formados ao mundo adulto do trabalho e da experiência prática - terá de sofrer drásticas modificações a fim de permitir que o trabalhador intelectual se torne produtivo. Pois está mais do que evidente que o conhecimento não pode ser produtivo a menos que o trabalhador intelectual descubra a si mesmo, a qual tipo de trabalho ele melhor se presta e qual o modo que ele trabalha melhor. Não é possível haver divórcio entre o planejamento e execução no trabalho intelectual - que um perito de fora, como o engenheiro industrial ou o especialista em estudos do trabalho, tem condições de determinar a melhor maneira de executar um determinado tipo de trabalho. Estes estudos de trabalho são processos de sistematicamente examinar, analisar e medir os métodos de execução de um trabalho que envolva atividade humana visando a aperfeiçoá-lo. Também é chamado de estudo de tempos e movimentos. No trabalho que exige conhecimentos, isso simplesmente não é verdade.

Talvez exista uma maneira ideal, porém está fortemente condicionada ao indivíduo e não é inteiramente determinada pelas características físicas, ou mesmo mentais, da tarefa. É também de cunho temperamental.

# 2.30 Administração: a necessidade de ser ciência exata e humanística

É necessário que as administrações de empresas sejam multinacionais. Economicamente falando, o mundo - e em especial o mundo desenvolvido - já se tornou um só mercado. E as nações pobres e subdesenvolvidas diferem das desenvolvidas somente pela sua incapacidade de adquirir aquilo que gostariam de ter. Em termos das suas demandas, apetites e valores econômicos, o mundo inteiro tornou-se um shopping center global, não importa qual seja sua divisão política. A companhia multinacional que otimiza os recursos produtivos, oportunidades de mercado e talentos, além e através das fronteiras nacionais, é, portanto, uma resposta natural - e inclusive necessária - à realidade econômica.

Mas todos esses acontecimentos introduzem um grau de complexidade na administração que vai muito além daquele que gerações passadas tiveram de enfrentar, pois a administração também é uma cultura e um sistema de valores e crenças. é também o meio através d qual uma sociedade torna produtivos seus valores e crenças. Poderia ser considerada uma ponte entre uma civilização que vai rapidamente se tornando universal e uma cultura que expressa tradições, valores, crenças e heranças divergentes. A administração precisa se tornar o instrumento pelo qual a diversidade cultural sirva aos propósitos comuns da humanidade. Ao mesmo tempo, a administração é cada vez menos praticada dentro dos limites de uma cultura, legislação ou soberania nacional; seu escopo é multinacional. De fato, ela vai se tornando uma instituição - até o presente, a única - de uma verdadeira economia mundial.

Já é sabido que a administração precisa tornar produtivos os valores, aspirações e tradições dos indivíduos, comunidades e sociedade para que sirvam a um propósito comum. Se uma administração não lograr aproveitar a herança cultural específica de uma nação e um povo, dificilmente ocorrerá um desenvolvimento socioeconômico. Esta é, evidentemente, a grande lição do Japão -e o fato de o Japão ter conseguido, há mais de um século, pôr para funcionar suas próprias tradições de valores comunitários e humanos a serviço dos novos fins de um moderno Estado industrializado explica por que foi bem-sucedido enquanto todos os outros países não-ocidentais até o momento fracassaram. A administração terá de ser considerada uma ciência exata e humanística, uma exposição de achados que podem ser objetivamente testados e comprovados, e um sistema de crenças e experiência.

Dentro de cada país, especialmente de cada país desenvolvido, o mundo empresarial vai rapidamente perdendo sua condição excepcional à medida que fica sendo reconhecido ser ele o protótipo de modelo social clássico e universal: a instituição organizada que requer administração. Mas além das fronteiras nacionais, as empresas vão rapidamente adquirindo a mesma condição excepcional que deixou de ter dentro dos países desenvolvidos. Além das fronteiras nacionais, as empresas vão se tornando rapidamente a exceção, as únicas instituições que expressam a realidade da economia mundial e da sociedade esclarecida universal. É necessário aprender a harmonizar uma única instituição e numa única administração não apenas a necessidade de uma unidade administrativa que ultrapasse as fronteiras nacionais - ou seja, numa economia mundial comum - mas também a necessidade de diversidade cultural.

# 2.31 Administração: crenças e valores básicos com resultados mensuráveis

Como a sociedade está rapidamente se transformando numa sociedade de organizações, todas as instituições - empresas incluídas - terão de se responsabilizar pela qualidade de vida e fazer da satisfação dos principais valores, crenças e objetivos sociais uma das metas fundamentais de suas atividades quotidianas. A responsabilidade social não poderá restringi-las, nem ficar alheia às suas funções básicas do dia-a-dia. As instituições terão de aprender a compatibilizar a qualidade de vida com suas principais tarefas. No caso das empresas, isso significa que atingir a qualidade de vida deverá ser considerado uma oportunidade que a administração irá converter nu negócio lucrativo.

Isso se aplicará cada vez mais à realização do indivíduo. O cenário social mais destacado que há hoje é a organização. A família é de caráter privado, não coletivo - não que isso a torne menos importante. Mas a comunidade encontra-se cada vez mais na organização. Caberá à administração fazer com que os valores e aspirações dos indivíduos contribuam para o potencial e o bom desempenho organizacional. Simplesmente não será suficiente contentar-se - como têm tradicionalmente as relações industriais e até mesmo as relações humanas - com a satisfação, isto é, com a ausência de descontentamento. Uma forma de dramatizar isso seria dizer que, dentro de poucos anos, a sociedade irá se preocupar muito menos com o desenvolvimento de administradores como um meio de adaptar o indivíduo às exigências da organização para passar a se preocupar muito mais com a adaptação da organização às necessidades, aspirações e potencial dos indivíduos.

É sabido que a administração cria o desenvolvimento econômico e social. O desenvolvimento econômico e social é resultado da administração.

Sempre que participam apenas os fatores econômicos de produção, principalmente capital, o desenvolvimento não é atingido. Mas nos poucos casos que é possível conseguir gerar energias administrativas, também é gerado um rápido desenvolvimento. O desenvolvimento, em outras palavras, é uma questão de energias humanas e não de riqueza econômica. E a geração e direção dessas energias é a tarefa da administração. A administração é a força motriz; o desenvolvimento é a consequência.

Mas, ainda mais importante que as novas tarefas talvez seja o novo papel da administração. Ela vai rapidamente se tornando o recurso fundamental dos países desenvolvidos e a necessidade básica daqueles que estão se desenvolvendo. Outrora um interesse específico das empresas - isto é, das instituições econômicas da sociedade - a administração e os administradores vão se tornando os órgãos característicos de uma sociedade desenvolvida. O que a administração é, e o que os administradores fazem, irá - apropriadamente - transformar-se cada vez mais numa questão do interesse público e não apenas da alçada de especialistas. A administração irá cada vez mais se preocupar com a expressão das crenças e valores básicos e com a consecução de resultados mensuráveis. Será cada vez mais responsável não só pelo padrão de vida de uma sociedade, como também pela sua qualidade de vida.

Existem muitos novos instrumentos administrativos cujo uso terá de ser aprendido, assim como existem inúmeras novas técnicas. Há uma enorme quantidade de tarefas novas e difíceis. Mas a modificação mais importante para a administração é o fato de que as aspirações, os valores e a própria sobrevivência da sociedade dos países desenvolvidos irão depender do desempenho, da competência, da sinceridade e dos valores dos seus administradores. A tarefa da próxima geração será tornar produtivas, para o indivíduo, a comunidade e a sociedade, as novas instituições organizadas do novo pluralismo. E isto é, acima de tudo, a tarefa da administração.

# 2.32 Administração: a colaboração de profissionais de outras áreas na gestão

O que caracteriza um administrador? O que define um administrador? As palavras "administrador" e "administração" são, na melhor das hipóteses, dúbias. Provenientes do inglês americano (manager e management revelam-se ambíguas, pois mesmo na Inglaterra seu significado é diferente), mantiveram na tradução a nebulosidade que os termos têm nos Estados Unidos.

A palavra manager não tem equivalente exato em alemão, francês, espanhol, português, italiano ou russo; e os termos usados nessas línguas são tão imprecisos e indefiníveis quanto manager é no inglês.

A maioria das pessoas, quando tenta explicar o que quer dizer com "administrador", dirá que se trata de um "patrão". Mas quando a placa da banca dos engraxates de um aeroporto disser: "John Smith - Manager", todos saberão (ao menos nos Estados Unidos) que isso não significa que o sr. Smith seja o patrão - isto é, o proprietário - e sim que ele é um funcionário contratado que goza de um mínimo de autoridade e cujo salário é um pouco acima daqueles empregados que engraxam os sapatos.

Nos primórdios da história da administração, um administrador era definido como alguém "responsável pelo trabalho de outras pessoas". E, para a época, isto bastava. Distinguia a função do administrador da função do "dono". Deixava bem claro que administrar era um tipo específico de trabalho passível de ser matematicamente analisado, estudado e aperfeiçoado. A definição abrangia principalmente as novas organizações permanentes e de grande porte que começavam a surgir para desempenhar as tarefas econômicas da sociedade.

Contudo, a definição não é nada satisfatória. E, na realidade, nunca o foi. Desde o começo, houve pessoas na empresa, frequentemente em cargos de responsabilidade, que evidentemente pertenciam à administração mas que, no entanto, não "administravam", isto é, não eram responsáveis pelo trabalho de outros. O tesoureiro de uma firma, responsável pela obtenção e aplicação do dinheiro na empresa, poderá ter subordinados e ser assim um administrador conforme a definição tradicional. Mas é o próprio tesoureiro quem executa a maior parte do trabalho que lhe compete. É ele quem lida com os grandes acionistas da empresa, com os bancos e financeiras e outros. Ele presta uma "contribuição individual", mas não é um administrador. Todavia, faz parte da alta administração.

Além do que, a definição enfoca os instrumentos da tarefa, ao invés da tarefa em si. O indivíduo encarregado das pesquisas de mercado de uma empresa poderá ter um grande número de subalternos e ser, portanto, um administrador no sentido clássico. Mas, na realidade, não faz diferença às suas funções e contribuição o fato de ele ter uma grande equipe, uma pequena equipe ou nenhuma equipe de auxiliares. Em termos de pesquisa e análise de mercado, a mesma contribuição poderia ser prestada por um indivíduo sem nenhum auxiliar direto. Ele poderá talvez inclusive colaborar muito melhor se não for forçado a gastar muito tempo com os subordinados e o trabalho destes. E, assim, sua pesquisa de mercado poderá ser mais eficaz para a empresa, melhor compreendida por seus colegas na administração e mais integrada nas decisões empresariais básicas e na definição de "qual é, e qual deveria ser o nosso negócio".

De acordo com a definição tradicional de administrador como "alguém responsável pelo trabalho dos outros", seria necessário versar a cerca de um "gerente de pesquisadores de mercado". Ao invés, sempre se referiu ao "gerente de pesquisas de mercado". A expressão de uso corrente está certa, pois compreende intuitivamente qual é e qual deve ser a responsabilidade de uma posição administrativa e como o indivíduo que a ocupa deve ser definido.

A definição clássica tornou-se cada vez mais inadequada, transformando-se numa barreira à administração eficaz, à organização eficaz e ao verdadeiro desempenho.

O setor de maior expansão em qualquer organização, principalmente nas empresas modernas, é o das pessoas que administram, no sentido de serem responsáveis pela contribuição à empresa e pelos resultados por ela obtidos. Entretanto, tais pessoas evidentemente não são administradores pois, via de regra, não são os patrões e nem são responsáveis pelo trabalho dos outros. Este grupo de maior e mais rápido crescimento nas empresas de hoje é o dos profissionais que colaboram das mais variadas maneiras, que trabalham sozinhos ( talvez com um auxiliar e uma secretária ) e que, não obstante, têm impacto sobre a capacidade geradora de riquezas da firma, sobre a direção dos seus negócios e sobre o seu desempenho.

Tais indivíduos não estão restritos ao trabalho de pesquisa, embora tenha sido neste trabalho que surgiram pela primeira vez como um grupo distinto. O químico-chefe de um laboratório tem responsabilidade e toma importantes decisões, muitas delas de impacto irreversível. Mas o mesmo vale para o indivíduo que arquiteta e molda a organização da empresa e idealiza os cargos administrativos; e também para o perito analista de custos que define e aloca os custos. Ao definir os parâmetros para a administração, é este último quem, na realidade, tem a maior influência na decisão de manter ou abandonar um certo produto. Incluem-se nesta categoria as pessoas encarregadas de estabelecer e manter os padrões de qualidade dos produtos da empresa, as que trabalham no sistema distribuidor, através do qual os produtos da firma são colocados no mercado, e também o diretor de publicidade, que pode ser o responsável pela política básica de promoção de uma empresa, por suas mensagens publicitárias, a mídia utilizada e a avaliação da eficácia de uma campanha.

A definição clássica é, em grande parte, responsável pelo fato de cada profissional colaborador representar um problema dentro da estrutura e um problema para si próprio. Seu título, salário, função e oportunidades são confusos, ambíguos e causas de insatisfação e atrito. Não obstante, o número desses profissionais de carreira vem aumentando rapidamente.

É preciso haver uma maior flexibilidade na designação de pessoas para cargos administrativos - para forças-tarefas e para outras unidades organizacionais que não se enquadram no tradicional conceito de "organização de linha", ou seja, a organização onde um dos seus membros é o chefe enquanto os outros são subordinados.

Os administradores, no sentido tradicional do termo, precisarão ser capazes de enfrentar situações em que não são superiores, e em que podem até ser subalternos de não-administradores numa equipe ou força-tarefa. E, do outro lado, os profissionais de carreira sem função ou título administrativo no sentido tradicional terão de liderar equipes de trabalho ou chefiar forças-tarefas. A diferença clássica entre administradores e não administradores irá cada vez mais se tornar incômoda e inadequada.

# 2.33 Administração: o administrador, seus colaboradores e suas responsabilidades

É necessário e premente que seja resolvido o que realmente define um administrador e quem deve ser considerado parte da administração.

A primeira tentativa de solucionar o problema foi feita no início da década de cinquenta. Ela acrescentava à definição de administrador uma nova definição, a do profissional colaborador e estabelecia oportunidades paralelas para ambos. Isso possibilitou pagar-se adequadamente os serviços profissionais, pois um maior salário deixou de depender de promoções e cargos administrativos, isto é, a posições de responsabilidade pelo trabalho de outros.

Contudo, esta fórmula não resolvia completamente o problema. As empresas que a adotaram informaram que o profissional se sentia apenas um pouco menos insatisfeito que antes. Ele continuava acreditando que as verdadeiras oportunidades de progresso pessoal se encontravam exclusiva ou principalmente dentro da estrutura administrativa, e que é preciso ser um chefe para poder ir em frente. Mas, acima de tudo, a divisão do universo administrativo em dois, só serviu para enfatizar a inferioridade daqueles que executam seu próprio em comparação com aqueles responsáveis pelo trabalho de outros. A fórmula continuava a dar destaque ao poder e à autoridade e não à responsabilidade e às contribuições.

Fora dos Estados Unidos, o problema talvez seja até pior. No Japão, o colaborador profissional sequer tem oportunidade de fazer carreira. Na antiguidade, por exemplo, o tempo de serviço, obriga um japonês a tornar-se administrador - cujo resultado é, por exemplo, forçar os jornalistas mais capazes a parar de escrever e os melhores cientistas dos laboratórios de pesquisa a se tornar gerentes de pesquisa e parar de pesquisar.

Qualquer análise que não parta da definição clássica, mas que considere o trabalho em si, concluirá que a definição tradicional do administrador como alguém responsável pelo trabalho de outros dá maior importância a uma característica secundária que ao aspecto principal da questão.

Como será possível concluir, é possível definir o trabalho do administrador como sendo planejamento, organização, integração e avaliação. O profissional de carreira - por exemplo, o pesquisador de mercado que trabalha sozinho ou um perito analista de custos - também tem de planejar, organizar e avaliar seus resultados de acordo com seus objetivos e expectativas. Também tem de integrar o seu trabalho com o trabalho das outras pessoas da organização, pois deve integrá-lo ao da unidade da qual faz parte. Acima de tudo, para que consiga resultados, ele precisa integrar-se lateralmente, ou seja, com o pessoal de outros setores e funções que irá utilizar o seu trabalho.

Não resta dúvida que, no caso do administrador, é preciso haver uma integração decrescente, isto é, com o trabalho das pessoas que respondem perante ele - o que é salientado pela definição clássica. Contudo, as áreas mais importantes de relacionamento com as quais um administrador precisa integrar o trabalho da sua unidade a fim de obter resultados positivos estão em posição lateral, isto é, são elementos sobre os quais ele não tem nenhum controle administrativo.

A essência do serviço do superior de primeira linha numa fábrica ou escritório é administrar aqueles que respondem perante ele. Os relacionamentos ascendentes ou laterais são secundários neste escalão. Mas, normalmente, o supervisor de primeira linha não é considerado um administrador. Peter F. Drucker refere-se aos supervisores como elementos da administração, querendo dizer com isso que eles deveriam ser administradores, mas que na realidade não o são, ou são apenas indiretamente. O motivo é evidente: não se espera que o supervisor de primeira linha, seja da fábrica ou do escritório, assuma muita responsabilidade por sua contribuição ou por seus resultados. Deve apenas agir de acordo com objetivos estabelecidos por outros - na típica fábrica de produção em massa isso é o máximo que ele pode ou deve fazer. Isso torna o seu trabalho ambíguo e difícil. Mas o fato de Drucker relutar em considerar o supervisor um administrador, apesar do seu serviço se enquadrar melhor na definição clássica do que a função de outros que ocupam posições mais elevadas e muito mais importantes na hierarquia executiva, só vem demonstrar que a definição tradicional ressalta o que é secundário, não o que é fundamental.

Portanto, parece mais adequado enfatizar que o primeiro critério para distinguir aqueles, dentro de uma organização, que possuem responsabilidade administrativa não é a autoridade de comando sobre os outros. É a responsabilidade de contribuição. O critério distintivo e o princípio de organização devem ser função, não o poder.

Mas que nome dar a essa gente? Inúmeras organizações têm experimentado novas definições ou tentado dar um novo significado aos termos antigos. Talvez o melhor não seja cunhar um novo termo, e sim seguir o uso popular que fala do pessoal administrativo. Dentro deste grupo haverá pessoas cuja função inclui a tradicional função administrativa, responsabilidade pelo trabalho de outros. Haverá outras que não têm essa responsabilidade em suas atribuições específicas. E haverá um terceiro grupo, um tanto ambíguo e intermediário, composto por pessoas cuja função é liderar uma equipe ou chefiar um força-tarefa, e por pessoas que acumulam a função de assessor da alta administração e de consciência da empresa numa determinada área com responsabilidade supervisora e administrativa sobre o pessoal de um dado setor. Mas esta não é uma solução concisa, muito menos perfeita. Em toda organização existem aqueles verdadeiros especialistas que, embora sejam tudo menos funcionários comuns, também não se consideram mentalmente interessados no todo do qual fazem parte. Dedicam-se às suas habilidades técnicas ou profissionais, não à sua organização. O psicólogo de um departamento de pessoal considera-se um profissional - isto é, integrante do mundo da sua especialidade acadêmica - e não um executivo desta ou daquela empresa ( ou mesmo membro do corpo docente desta ou daquela universidade ). E o mesmo acontece com o perito em computadores.

Por outro lado, em muitos outros sistemas que não o americano, existem pessoas que aceitam plenamente a responsabilidade por suas contribuições mas não são consideradas administradores nem parte da administração, embora possam ser responsáveis pelo trabalho de outros. É o caso, por exemplo, do Meister alemão, o trabalhador altamente especializado que chegou à liderança dentro do seu ofício e que, na maioria das vezes, é o verdadeiro chefe em seu setor, embora considere-se um trabalhador especializado e não um administrador. Ele corresponde em muitos sentidos ao suboficial militar; por exemplo, o primeiro-sargento que dentro do seu setor - por hipoteticamente suprimentos - é o verdadeiro chefe embora jamais venha a se tornar um oficial nem almeje sê-lo.

Embora seja um tanto obscuro, definir o pessoal administrativo através das funções e da responsabilidade permite o estabelecimento da relação entre o administrador e o profissional de carreira.

# 2.34 Administração: os títulos e a hierarquia

Os espinhosos problemas de título, função e salário dos administradores e profissionais de carreira não podem ser cabalmente resolvidos. Mas é possível eliminar substancialmente sua capacidade de perturbar e desorientar.

Tradicionalmente, tem havido apenas uma forma de progredir nas organizações; o trabalhador pode conseguir um salário maior e um status mais elevado tornando-se administrador. Como resultado disso, muitas pessoas ficaram carentes do reconhecimento e das recompensas que mereceram. Ou então tornaram-se administradores sem vocação ou competência a fim de receber aquilo a que faziam jus.

Este sistema é inadequado à realidade da organização moderna, e especialmente à da empresa moderna. Os indivíduos devem ter liberdade de movimentar-se livremente de um tipo de trabalho para outro à medida que vão progredindo. É, portanto, necessário que se tenha um sistema de hierarquia e títulos que distinga claramente entre a função e a colocação da pessoa dentro da organização.

Nas forças armadas, a separação entre posto e função é coisa de rotina há muito tempo. O homem que ocupa o posto de major tem sua colocação hierárquica estabelecida. Mas isso não informa se ele comanda um batalhão - isto é, se se é m administrador - ou se trabalha no Pentágono como pesquisador - ou seja, como um profissional prestando individualmente sua contribuição. Seu posto é o de major; mas é o seu título funcional - Comandante de Batalhão ou Perito em Comunicações - que indica suas atribuições.

Talvez fizesse sentido chamar todos os elementos do grupo administrativo de executivos e estabelecer apenas quatro categorias dentro de uma organização: executivo assistente, executivo, executivo superior e executivo empresarial. Este seria um sistema que daria conta do problema das posições administrativas ou não-administrativas. e seria complementado pela descrição do cargo do indivíduo, por exemplo, Engenheiro-Chefe de Tratamento Térmico ou Gerente de Controle de Custos, o que resultaria na separação entre a categoria hierárquica e a função. Tal sistema tem muito mais chances de funcionar do que um sistema que tenta proporcionar escadas paralelas de progresso pessoal.

A definição clássica de administrador também implica em que, sendo o superior, deve receber mais do que os trabalhadores que subordinam a ele e que são considerados inferiores. Isso tem sua lógica na linha de montagem e no trabalho de escritório. Também cabe no caso dos trabalhadores intelectuais juniores que ainda não são profissionais de carreira e dos quais ainda não se espera plena responsabilidade por seus objetivos e contribuição. Mas faz muito pouco sentido no caso dos verdadeiros profissionais, isto é, para as pessoas que são tidas como as melhores do seu campo dentro da empresa e para os inovadores em suas áreas de atividade. Para estes, as normas certas são aquelas que se aplicam aos executores, aqueles indivíduos que se sobressaem de modo excepcional, seja nas artes ou nos esportes.

Ninguém estranha o craque esportivo que ganha mais dinheiro que seu treinador ou que o diretor administrativo da equipe. Ninguém se surpreende que a prima donna receba mais por apresentação dos que o diretor do teatro recebe por ano. Todos aceitam perfeitamente que o atleta de primeira categoria ou a cantora excepcional precisam de um empresário - e, no entanto, a contribuição de cada um é diferente e justifica salários diferentes, resultando daí que o subordinado organizacional recebe mais dinheiro que seu superior, no caso o empresário ou diretor.

Há inclusive um precedente esclarecedor na área empresarial. Quando, em mil novecentos e vinte, Pierre S. Du Pont e Alfred P. Sloan Júnior tentaram pela primeira vez pôr em ordem o caos em que se encontrava a General Motors Company (GM), eles fixaram o mesmo salário para os chefes das divisões de operações prestavam contas. O administrador de um departamento composto por profissionais de carreira e especialistas irá, evidentemente, receber mais que a maioria dos indivíduos da sua unidade; porém, não deve ser considerado anormal, e muito menos indesejável, que uma ou duas estrelas do grupo recebam mais que seu administrador. Isso também se aplica perfeitamente bem ao pessoal de vendas; aplica-se ao laboratório de pesquisas, e a todos os setores onde o desempenho depende de habilidade, esforço e conhecimentos pessoais.

Quando às exigências feitas aos administradores e aos profissionais de carreira, não deve haver distinção entre eles num mesmo grupo administrativo. Os administradores diferem dos outros profissionais apenas por terem uma dimensão extra em sua responsabilidade e desempenho. A diferença entre o gerente de pesquisas de mercado com um quadro de cinquenta funcionários e o pesquisador de mercado que executa o mesmo serviço está nos meios utilizados, não na contribuição prestada e muito menos na função. Exigências idênticas devem ser feitas a ambos, pois ambos são administradores e compõem e a administração.

# 2.35 Administração: o administrador cooperando com profissionais de outras áreas

O profissional de carreira - e principalmente o especialista - precisa de um administrador. Seu maior problema é como relacionar sua área de conhecimento e especialização com o desempenho e os resultados da organização como um todo. O profissional de carreira tem, portanto, um grande problema de comunicação. Ele não pode ser eficaz a menos que seu output se torne o imput de outros. Porém, seu output são ideias e informações. Isso requer que os usuários do seu trabalho compreendam o que ele está tentando dizer e realizar. Mas pela própria natureza da sua tarefa, ele será tentado a usar o jargão característico da sua especialidade. E, de fato, em muitos casos esta é a única linguagem em que ele sabe se expressar. É função do administrador fazer com que o especialista perceba que ele só será eficaz se for compreendido, e que ele só será compreendido se tentar descobrir as necessidades, as premissas e as limitações de seus clientes, as outras pessoas da organização - e frequentemente também outros peritos de sua área. É o administrador quem traduz os objetivos da organização na linguagem do especialista e quem traduz os objetivos da organização na linguagem do especialista e quem traduz a produção deste para a linguagem daqueles que irão utilizar seu trabalho. É do administrador, em outras palavras, que o especialista depende para integrar aquilo que faz como o trabalho dos outros.

Entretanto, embora o profissional de carreira necessite de um administrador para ser eficaz, o administrador não é seu chefe. É apenas seu orientador, seu instrumento, seu braço direito de marketing. O administrador é o canal através do qual o profissional de carreira, e especialmente o verdadeiro especialista, pode dirigir seu conhecimento, seu trabalho e sua capacidade para obter resultados conjuntos, e através do qual ele fica, por sua vez, sabendo das necessidades, capacidades e oportunidades da empresa à qual pertence.

Mas, de uma certa forma, o verdadeiro profissional de carreira é, e deve ser, o superior do seu administrador. Ele deve ser o mestre e o educador. Também é função do profissional de carreira instruir a administração, expandir sua visão e apontar-lhe novas oportunidades, novos horizontes e padrões novos e mais exigentes. Nesse sentido, o profissional de carreira deve ser sênior ao se relacionar com seu administrador e inclusive com os administradores da organização. Se não assumir a responsabilidade de liderança dentro de sua área de especialização e conhecimento, ele não é um verdadeiro profissional de carreira; será apenas um técnico subalterno.

# 2.36 Administração: manter um olho no curto prazo e outro no longo prazo

Um administrador tem duas tarefas específicas. Ele é o único na empresa que as executa. E qualquer pessoa que as executar é um administrador.

O administrador tem a obrigação de criar um todo real que seja maior que a soma das suas partes, isto é, de criar uma entidade produtiva que gere mais do que a soma dos recursos que utiliza. Uma analogia possível de usar seria o regente de uma orquestra sinfônica, cujo esforço, visão e liderança faz com que as partes instrumentais - que individualmente são barulhos aleatórios - formem o todo orgânico da música. Porém, o regente tem à sua disposição a partitura do compositor, e apenas a interpreta. O administrador é o compositor e o regente.

Esta tarefa exige que o administrador descubra e torne eficaz todos os aspectos positivos dos seus recursos - principalmente dos seus recursos humanos - e neutralize quaisquer deficiências que possam ter. Esta é a única forma pela qual um todo genuíno poderá ser criado.

Ela exige que o administrador equilibre e harmonize as três principais funções da empresa: administração de um negócio, administração de administradores e administração do trabalho e do trabalhador. Qualquer decisão ou medida tomada que satisfaça a uma dessas funções debilitando o desempenho das demais resulta no enfraquecimento da empresa como um todo. Toda e qualquer decisão ou medida tomada deve ser correta nas três áreas.

A tarefa de criar um todo genuíno também exige que o administrador considere, em cada ato, simultaneamente os resultados e o desempenho da empresa como um todo, e as diversas atividades necessárias para se conseguir um desempenho sincronizado. Talvez aqui a analogia com o maestro seja ainda mais forte. Um regente precisa sempre ouvir a orquestra como um todo e também, por exemplo, o oboé. Da mesma forma, um administrador deve sempre considerar o desempenho golbal da sua empresa e ainda, por exemplo, as atividades necessárias de pesquisa de mercado, ele possibilita que haja melhores resultados globais. O administrador precisa sempre fazer duas perguntas de duplo efeito num só fôlego

1) Quais as melhorias do desempenho empresarial que se fazem necessárias, e o que isso exige de quais atividades para ser consumado?

2) Que tipo de aperfeiçoamento intrínseco existe nas atividades, e quais melhorias nos resultados empresariais tornariam isso possível?

A segunda tarefa específica do administrador é harmonizar, em cada decisão ou medida que toma, as exigências do futuro a curto e a longo prazo. Ele não pode sacrificar nenhum sem pôr a empresa em perigo. Deve, por assim dizer, chupar cana e assoviar ao mesmo tempo - o que é uma façanha bastante acrobática. Ou, para variar a metáfora, um administrador não pode dizer "Atravessaremos a ponte quando chegarmos a ela", nem "O que vale são os próximos cem anos.". Pois ele deve não só preparar a travessia das pontes distantes, como também construí-las muito antes de chegar lá. E se o administrador não cuidar dos próximos cem dias, não haverá os próximos cem anos; talvez não haja sequer os próximos cinco anos. Tudo que ele fizer deve ser bem fundado, tanto em termos de conveniência como em termos de objetivos e princípios básicos a longo prazo. E quando não for possível harmonizar ambas as dimensões de tempo, ele deve, no mínimo, equilibrá-las. Precisa calcular cuidadosamente o sacrifício que imporá ao futuro distante da empresa a fim de proteger seus interesses imediatos, o sacrifício que fará hoje para garantir o amanhã. Ele deve restringir ao máximo qualquer dos dois sacrifícios. E deve reparar os danos que causarem o mais rapidamente possível. O administrador vive e age nas duas dimensões de tempo, e é responsável pelo desempenho da empresa como um todo e pelo desempenho do seu setor específico.

# 2.37 Administração: as tarefas do administrador e suas habilidades

Todo administrador executa muitas coisas que nada têm a ver com administração, chegando mesmo a gastar bastante tempo com elas. Um gerente de vendas fará uma análise estatística ou procurará aclamar um cliente importante. Um mestre irá consertar uma ferramenta ou preencher um relatório de produção. Um gerente de fabricação redistribuirá os equipamentos da fábrica ou testará novos materiais. Um presidente de empresa irá reverter os detalhes de um empréstimo bancário ou negociar um grande contrato - ou passará horas enfadonhas presidindo um jantar em homenagem aos funcionários com muito tempo de casa. Todas essas coisas pertencem a uma ou outra determinada função. Todas eles são necessárias e precisam ser bem-realizadas.

Mas são alheias ao trabalho de qualquer administrador, seja qual for sua função ou atividade, seja qual for seu cargo ou posição. São alheias ao trabalho comum a todos os administradores, e ao que lhes é peculiar. Podemos verificar isso aplicando a análise sistemática da administração científica ao trabalho do administrador. Isolando o trabalho administrativo realizado por esta ou aquela pessoa, dividindo-o em suas operações componentes básicas, o indivíduo aperfeiçoará seu desempenho como administrador se aperfeiçoar seu desempenho nessas operações constituintes.

Existem cinco operações básicas no trabalho do administrador. Juntas resultam na integração de recursos em um organismo ativo e em crescimento.

Um administrador deve, em primeiro lugar, fixar objetivos. Ele determina quais devem ser esses objetivos, determina quais devem ser as metas de cada área de objetivos, decide o que precisa ser feito para atingir esses objetivos, e torna-os efetivos ao comunicá-los às pessoas cujos desempenhos são necessários para atingi-los.

Em segundo lugar, um administrador organiza. Ele analisa as atividades, decisões e relações necessárias, classifica o trabalho, divide-o em atividades administráveis, subdivide essas atividades em serviços administráveis, reúne essas unidades e serviços em uma estrutura organizacional, e seleciona pessoas para administrarem essas unidades e os serviços a serem executados.

A seguir, um administrador motiva e comunica. Ele forma uma equipe com as pessoas responsáveis pelos diversos serviços de uma ou várias maneiras: através das diversas atividades que administra, através de relacionamentos com as pessoas administradas, através de incentivos e recompensas por um trabalho bem-sucedido, através de uma política de promoção, e através de constante comunicação descendente - do administrador para seus subordinados - e ascendente.

O quarto elemento fundamental do trabalho de um administrador é a avaliação. Ele estabelece os padrões de mensuração - e há poucos fatores tão importantes ao desempenho da organização e de todos dentro dela. O administrador assegura que todo funcionário tenha seus padrões de avaliação, que estes estejam voltados ao desempenho da organização como um todo e que estejam, ao mesmo tempo, voltados ao trabalho de cada um e ajudem o indivíduo a executá-lo. Um administrador analisa, avalia e interpreta o desempenho de todos. E, novamente, como em qualquer outra área do seu trabalho, ele comunica o significado e as conclusões das avaliações para seus superiores e para seus subalternos.

Finalmente, um administrador desenvolve pessoas. A qualidade do desenvolvimento dos subordinados depende diretamente do seu modo de administrar. Ele dirige as pessoas ou então as desorienta, aproveita o que têm de melhor ou asfixia-as, aumenta sua integridade ou as corrompe, treina-as para serem dignas e fortes ou as deforma.

Todo administrador realiza essas coisas - consciente ou inconscientemente. Ele pode realizá-las bem ou miseravelmente, não importa: o fato é que ele sempre as realiza.

Cada uma dessas categorias pode ainda ser dividida e subcategorias, cada uma das quais poderia ser discutida num livro próprio. O trabalho do administrador, em outras palavras, é bastante complexo. E cada uma das suas categorias exige qualidades e qualificações diferentes.

Fixar objetivos, por exemplo, é uma questão de equilíbrio: equilíbrio entre os resultados da empresa e a realização dos princípios nos quais o administrador acredita; equilíbrio entre os resultados almejados e os meios disponíveis. Logo, a fixação de objetivos requer habilidade analítica e poder de síntese.

A organização também exige habilidades analíticas, pois surge a utilização mais econômica dos recursos escassos. Mas trata com seres humanos e, portanto, encontra-se também sob o princípio da justiça e requer integridade. E, da mesma forma, o desenvolvimento de pessoas também exige habilidade analítica e integridade.

A habilidade necessária para motivar e comunicar, por outro lado, é principalmente social. Ao invés de análise, são necessárias integração e síntese. O princípio dominante é o da justiça, enquanto que o econômico é secundário. E a integridade é muito mais importante que as habilidades analíticas.

A avaliação exige, antes de mais nada, habilidades analíticas. Mas esta apreciação deve ser tal que possibilite o autocontrole. Usá-la para controlar as pessoas de fora e de cima, isto é, usá-la para dominar os outros, é abusar dela. A constante violação deste princípio explica em grande parte por que a avaliação é a área mais deficiente do trabalho do administrador de hoje. E enquanto se abusar da avaliação como um instrumento de controle ( enquanto, por exemplo, ela for utilizada como arma de uma política interna secreta que transmite ao chefe os resultados de auditorias e apreciações críticas de um administrador sem que este sequer receba uma cópia do relatório ), ela continuará sendo o ele mais fraco do desempenho de um administrador.

Estabelecer objetivos, organizar, motivar e comunicar, avaliar e desenvolver pessoas são categorias formais e classificatórias. Somente a experiência do administrador pode dar vida a elas, pode fazer com que adquiram um significado e um sentido concretos. Mas por serem formais, aplicam-se a todos os administradores e a tudo que um administrador faz. Podem, portanto, ser utilizadas por qualquer administrador para avaliar sua própria capacidade e desempenho, e para auxiliá-lo a trabalhar sistematicamente no seu aprimoramento profissional e na sua atuação administrativa.

A capacidade de estabelecer objetivos não transforma ninguém num administrador, da mesma forma que a capacidade de dar nós minúsculos em espaços restritos não faz de ninguém um cirurgião. Mas sem esta capacidade, não é possível alguém se tornar um bom administrador, da mesma forma que não existe nenhum cirurgião que não saiba dar pequenos nós. E assim como o cirurgião se aperfeiçoa ao aprimorar sua técnica de dar nós, o administrador que aperfeiçoar suas habilidades e sua atuação em todas as cinco categorias também se tornará um administrador melhor.

# 2.38 Administração: as habilidades necessárias ao administrador

O administrador possui um instrumento que lhe é específico: a informação. Nenhum administrador usa ou manipula as pessoas; pela contrário, ele as motiva, orienta e organiza a fim de que possam realizar seu próprio trabalho. O instrumento - o único instrumento - para conseguir tudo isso é a palavra escrita ou oral ou a linguagem dos números. Não vem ao caso se o trabalho do administrador está ligado à engenharia, contabilidade ou vendas. Para ser eficaz, ele precisa ser hábil em ler e ouvir, e em falar em escrever. Os administradores precisam ter a capacidade de transmitir o que pensam para os outros, bem como a capacidade de descobrir o que as outras pessoas estão buscando.

Dentre todas as habilidades necessárias, ler, escrever, falar e calcular são as habilidades que os administradores de hoje menos possuem, pelo menos na visão de Peter F. Drucker. Segundo ele, basta olhar para o jargão das diretrizes de uma grande companhia para se ver como os administradores podem ser considerados "analfabetos". Aprimoramento aqui não é uma questão de aprender a ler mais depressa ou a falar em público. O administrador precisa conhecer a língua, compreender o que são as palavras e o que elas significam. Talvez ainda mais importante, precisa aprender a respeitar a língua como um dom e herança mais preciosos. Ele deve compreender o significado daquela antiga definição de retórica: "A arte que atrai o coração dos homens para o verdadeiro saber". Sem a capacidade de motivar através da palavra escrita ou falada ou do número revelador, nenhum administrador poderá ser bem-sucedido.

# 2.40 Administração: o tempo é um dos principais recursos que o administrador gerencia

O problema do tempo aflige a todos, pois dentre todos os recursos este é o mais escasso, o mais perecível e o mais esquivo. Mas o administrador precisa resolver este problema comum de maneiras bastante específicas.

Todo administrador busca alguma cintilante panaceia para o problema do tempo: fazendo um curso de leitura dinâmica, limitando todos os relatórios a uma página, interrompendo mecanicamente qualquer entrevista depois de quinze minutos. Todas essas panaceias são mera charlatanice e, no final das contas, um grande desperdício de tempo. Contudo, não é impossível orientar o administrador para que faça uma alocação mais inteligente do seu tempo.

O administrador que sabe usar bem o tempo consegue resultados através de planejamento. Ele está preparado para pensar antes de agir. Gasta bastante tempo pensando nas áreas onde precisa fixar objetivos, e muito ais pensando sistematicamente no que fazer com os problemas recorrentes.

A maioria dos administradores gasta uma grande quantidade de tempo - gota por gota - tentando avaliar o desempenho e o calibre das pessoas sob suas ordens. Aqueles que sabem aproveitar o tempo não o desperdiçam nisto. Ao invés, eles procedem sistematicamente a uma avaliação anual. Com um trabalho que consome não mais que algumas horas, eles assim têm as respostas de todas as decisões - referentes ao salário ou promoção de um, ou à atribuição de tarefas de outro - que exigem discernimento da sua parte.

Os indivíduos que sabem aproveitar bem o tempo não o desperdiçam modificando a engenharia de seus produtos. Uma vez por ano - talvez durante vários dias - eles se sentam e formulam, junto com seus departamentos de vendas e fabricação, as diretrizes básicas, os objetivos e normas para as modificações necessárias - determinando quantas elas deverão ser - e distribuem o trabalho de engenharia com antecedência. Para eles, não há nenhuma glória em dizer: "Conseguimos este ano superar a crise de estoque graças à experiência que adquirimos no ano passado". Se tiverem uma crise recorrente em mãos, dedicam seu tempo a descobrir suas causas a fim de impedir que se repita. Isso talvez tome um certo tempo, mas a longo prazo recupera-se com juros o tempo perdido.

O administrador que sabe aproveitar o seu tempo gasta muito mais dele nas suas comunicações ascendentes do que nas descendentes. Ele, via de regra, tem boa comunicação com seus subordinados, mas isso parece vir sem esforço, como um subproduto. Não comenta com os subalternos seus problemas, mas sabe como fazê-los falar sobre os deles. Está, por exemplo, disposto a gastar bastante tempo numa "Carta ao Administrador" semestral na qual cada subordinado explicita seus objetivos de trabalho, seus planos e como seu superior o ajuda ou atrapalha. Talvez gaste um dia inteiro a cada seis meses com seus dez ou doze subordinados analisando meticulosamente esta Carta - e o resultado é que terá pouco com que se preocupar em suas comunicações descendentes.

O administrador que sabe aproveitar bem seu tempo usa-o de modo a poder considerar também os problemas do seu chefe, a poder raciocinar como ele e contribuir para o seu sucesso, da atividade, como um todo e da empresa. Este administrador, em outras palavras, assume responsabilidade pelo serviço do seu chefe - e considera isso parte do seu trabalho. E, como consequência, este administrador parece não precisar de tempo extra para consertar os embaraços que resultam de objetivos e perspectivas confusos.

# 2.41 Gestão de pessoas: a empresa assumindo a responsabilidade pelo desenvolvimento

O administrador trabalha com um recurso específico: o homem. E o ser humano é um recurso sui generis, que exige qualidades especiais de quem for trabalhar com ele.

Pois o ser humano, e apenas o ser humano, não pode ser trabalhado. Um relacionamento entre duas pessoas nunca é uma relação entre uma pessoa e uma coisa, a ser utilizada como um recurso passivo. Juridicamente falando, o escravo era um bem livre, ou seja, uma coisa. Mas a escravidão afetou tanto o senhor como o escravo, pois está inerente na natureza do relacionamento humano o fato de ele alterar ambas as partes - sejam elas marido e mulher, pai e filho ou administrador e pessoas administradas.

O ser humano não é trabalhado; ele é desenvolvido. E o sentido desse desenvolvimento determina se ele - como indivíduo e como recurso - irá se tornar mais produtivo ou se, em última análise, deixará de produzir. Nunca é demais ressaltar que isso se aplica não só ao homem ou à mulher que é administrada, mas também ao administrador. O fato do administrador desenvolver, ou não, seus subordinados na direção certa, dele transformá-los, ou não, em pessoas melhores e mais completas irá determinar se ele próprio irá se desenvolver, crescer, murchar, aperfeiçoar-se ou deteriorar-se.

É possível aprender certas habilidades para se administrar pessoas; por exemplo, a habilidade de presidir uma reunião ou conduzir uma entrevista. É possível determinar métodos e processos - na estrutura do relacionamento entre administrador e subordinado, num sistema de promoções, nas recompensas e nos incentivos de uma organização - que levam ao aperfeiçoamento. Mas, depois de tudo feito, o desenvolvimento de pessoas ainda exige uma qualidade fundamental do administrador, que não pode ser adquirida mediante aprimoramento das habilidades ou destaque dado à importância da tarefa. Exige integridade de caráter.

Fala-se muito atualmente que gostar das pessoas, ajudá-las e dar-se bem com elas são qualificações de um administrador. Mas apenas isso não basta. Em qualquer organização bem-sucedida, existe sempre um chefe, existe sempre um chefe que não gosta das pessoas, não ajuda ninguém e não se dá bem com indivíduo algum. Frio, desagradável e exigente, esse chefe normalmente ensina e desenvolve mais pessoas do que qualquer outro. Tipos como este frequentemente impõem mais respeito que qualquer chefe simpático. Exigem um desempenho impecável de si mesmos e dos seus subordinados. Estabelecem padrões elevados de conduta, esperam que estes sejam cumpridos por todos. Levam em conta somente o que está certo, nunca quem está certo. e embora sejam eles próprios normalmente bastante brilhantes, jamais colocam nos outros o brilhantismo intelectual acima da integridade. O administrador que não possuir essas qualidades de caráter - por mais simpático, prestativo ou cordial, e por mais competente e brilhante que possa ser - é uma ameaça e deve ser considerado como incapaz de ser um administrador com A maiúsculo.

Alguém poderia argumentar que qualquer profissão - médico, advogado, feirante - exige integridade. Mas há uma diferença. O administrador convive com as pessoas que administra; é ele quem determina e dirige o trabalho delas, quem as treina para que possam executá-lo, quem as avalia e, frequentemente, quem decide seu futuro. O relacionamento entre comerciante e freguês ou entre um profissional liberal e seu cliente exige um comportamento honroso. Mas o administrador é mais como um pai, ou como um professor. E nesses relacionamentos, comportamento honroso não é o suficiente; integridade pessoal é fundamental.

É possível agora responder à pergunta: "É necessário gênio, ou no mínimo talento especial, para alguém ser um administrador?". "A administração é uma arte ou uma intuição?". A resposta é: "Não". Aquilo que um administrador faz pode ser analisado sistematicamente e aquilo que ele deve ser capaz de fazer pode ser aprendido ( embora nem sempre ensinado ). Todavia, existe uma qualidade que não pode ser aprendida, uma qualificação que o administrador não pode adquirir, mas precisa trazê-la dentro de si: não é genialidade; é integridade de caráter.

# 2.42 Administração: o gestor oferecendo visão e capacidade de desempenho

A definição padrão que caracteriza um gestor é de alguém que supervisiona outras pessoas e o trabalho delas. É uma conceituação muito estreita. A primeira atribuição do gestor é para cima: em relação à empresa, pois o gestor é um órgão da empresa. No entanto, os relacionamentos tanto para cima quanto para baixo são fundamentais para o desempenho do gestor: os relacionamentos com os superiores e com os colegas e os relacionamentos e as atribuições envolvendo os subordinados.

Outra definição - embora, em geral, seja insinuada, em vez de explicitada - é que a importância define o gestor. Mas, na empresa moderna, nenhum grupo é mais essencial que outro. O trabalhador na máquina e o profissional no laboratório ou na sala de projetos são tão necessários para o funcionamento da empresa quanto o gestor. Essa é a razão por que todos os membros da empresa devem ter visão gerencial. Não é a importância, mas a função que define os vários grupos dentro da empresa.

Os conceitos mais comuns que definem um gestor são escalão e remuneração. Esse critério, além de errado, também é destrutivo. Mesmo hoje ainda são encontrados trabalhadores de primeira linha com renda superior à da maioria dos gestores; na indústria automobilística, por exemplo, alguns projetistas auferem altos rendimentos e ainda assim são considerados trabalhadores, que não raro são membros do grupo de negociação do sindicato trabalhista. E, se não são remunerados de maneira adequada os colaboradores profissionais e não lhes são proporcionados status, dignidade e auto respeito do verdadeiro profissional, simplesmente não haverá capacidade de gerenciamento dessa categoria cada vez mais numerosa.

No cômputo geral, a ideia de que escalão e remuneração definem o gestor não é mais falaciosa que a analogia do proprietário individual de ontem com o gestor do empreendimento de negócios de hoje.

O gestor só pode ser definido pela função e pela contribuição que dele ou aquela que só o gestor, e ninguém mais, pode exercer. A única contribuição que se espera exclusivamente do gestor é oferecer aos outros visão e capacidade de desempenho. São a visão e a responsabilidade moral que, em última instância, definem o gestor.

# 2.43 Objetivos organizacionais: todos os setores remando para o mesmo lado

Qualquer organização de negócios deve construir equipes eficazes e amalgamar os esforços individuais num esforço comum. Cada membro da empresa contribui com algo diferente, mas todos devem contribuir para o mesmo objetivo. Todos precisam puxar a corda na mesma direção de modo que suas contribuições se encaixem e formem um todo integrado - sem lacunas, sem fricção e sem duplicações desnecessárias de esforços.

Portanto, o desempenho da empresa exige que o trabalho de cada um seja orientado para os objetivos da empresa como empreendimento total. E, em especial, o trabalho de cada gestor deve concentrar-se no sucesso do conjunto. O desempenho que se espera do gestor deve decorrer do desempenho que se espera do negócio, e os resultados do gestor deve decorrer do desempenho que se espera do negócio, e os resultados do gestor devem ser avaliados com base em suas contribuições para o sucesso da empresa. Os gestores devem conhecer e compreender o que os objetivos da empresa requerem deles em termos de desempenho e seus superiores devem saber quais contribuições exigir e esperar deles - e devem julgá-los com base nesses critérios. Se assim não for, os gestores serão mal direcionados e seus esforços serão desperdiçados. Em vez de trabalho em equipe, haverá atrito, frustração e conflito.

A administração por objetivos exige grande esforço e instrumentos especiais, uma vez que, nos empreendimentos de negócios, os gestores não se orientam automaticamente para um objetivo comum. Ao contrário, as empresas, por sua própria natureza, envolvem três poderosos fatores de desorientação: no trabalho especializado da maioria dos gestores; na estrutura hierárquica da administração; e nas diferenças de visão e de trabalho, bem como no consequente isolamento dos vários níveis da administração.

Uma das histórias preferidas nas reuniões gerenciais é a dos três marmoristas aos quais perguntaram o que estavam fazendo. O primeiro respondeu: "Estou fazendo uma sala.". O segundo mal levantou a cabeça e disse: "Estou fazendo o melhor trabalho de marmoraria em todo o país.". O terceiro olhou para cima com um brilho visionário nos olhos e afirmou: "Estou construindo uma catedral.".

O terceiro é, evidentemente, o verdadeiro gestor. O primeiro sabe o que quer produzir e sabe alcançar o resultado almejado. É provável que ofereça "um dia de trabalho honesto por um dia de remuneração justa".

O segundo trabalhador é onde reside o problema. A qualidade do trabalho é fundamental. Sem esse requisito, nada dá certo. Com efeito, a organização se desmoralizará se não exigir de seus membros o trabalho escrupuloso que são capazes de produzir. Mas sempre há o perigo de que os verdadeiros trabalhadores, os verdadeiros profissionais, achem que estão realizando algo quando, na realidade, estão apenas polindo pedras ou somente coligindo notas de rodapé. A qualidade do trabalho deve ser encorajada no empreendimento de negócios. Mas deve relacionar-se com as necessidades do todo.

A maioria dos gestores, em qualquer organização, como o segundo trabalhador, se preocupa acima de tudo com o trabalho especializado. Na realidade, o número de gestores funcionais sempre deve ser limitado ao mínimo, substituindo-os, tanto quanto possível, por gerentes "gerais", que gerenciam um negócio integrado e são diretamente responsáveis por seu desempenho e resultados. No entanto, mesmo com a aplicação deliberada e consciente desse princípio, grande parte dos gestores continuará sendo representada por especialistas funcionais. A afirmação é ainda mais pertinente no caso de jovens profissionais.

Os hábitos de alguém, como gestor, e, portanto, sua visão e valores, são, em geral, fortemente influenciados por seu trabalho funcional e especializado. E é fundamental que os especialistas funcionais desenvolvam altos padrões de qualidade do trabalho, que se empenhem em ser, por exemplo, o melhor marmorista do país. Trabalhar sem altos padrões é desonesto. Corrompe os gestores. Corrompe os subordinados. A ênfase na busca da qualidade do trabalho produz inovações e promove avanços em todas as áreas da administração. Deve-se estimular os gestores a fazer uma administração de pessoal responsável, a dirigir a fábrica mais atualizada, a realizar pesquisas de mercado realmente científicas, a desenvolver o sistema de contabilidade mais moderno.

Mas essa busca da qualidade do trabalho nas áreas funcionais e especializadas também é um perigo. Tende a afastar a visão e os esforços do gestor dos objetivos da empresa. O trabalho funcional se transforma em fim em si mesmo. Em muitos casos, o gestor funcional deixa de medir seu desempenho com base em suas contribuições para o empreendimento, adotando como critério de auto avaliação apenas seus paradigmas de qualidade do trabalho. O gestor funcional tende a julgar o trabalho dos subordinados, recompensando-os e promovendo-os também com base nos mesmos padrões. Esses gestores encaram as demandas que lhes são feitas para melhorar o desempenho da empresa como interferências indevidas na boa engenharia, na produção regular ou na quebra de recordes de vendas. O desejo legítimo dos gestores funcionais de demonstrar qualidade no trabalho, se não for contrabalançado, é uma força centrífuga que rompe o empreendimento e o converte em confederação incoesa de feudos funcionais, cada um preocupado com o próprio ofício, cada um guardando ciumentamente os próprios segredos, cada um empenhado em ampliar os próprios domínios, em vez de desenvolver o negócio.

Esse perigo será muito intensificado pelas mudanças tecnológicas hoje em andamento. O número de especialistas altamente qualificados trabalhando na empresa tende a aumentar enormemente, assim como o nível de qualidade do trabalho exigido desses especialistas. A tendência de tornar o ofício ou a função um fim em si mesmo será, portanto, ainda mais intensa que hoje. Ao mesmo tempo, contudo, as novas tecnologias exigirão coordenação muito mais estreita entre os especialistas, o que por seu turno, demandará que os gestores funcionais, mesmo nos níveis administrativos muito mais baixos, vejam o negócio como um todo e compreendam qual deve ser sua contribuição para o empreendimento. As novas tecnologias requererão não só o impulso para a excelência na qualidade do trabalho, mas também a orientação consistente dos gestores de todos os níveis para o objetivo comum.

A estrutura hierárquica da administração agrava o perigo. O que o chefe faz e diz - mesmo as observações, os hábitos e os maneirismos mais espontâneos - tenderá a parecer calculado, planejado e significativo para os subordinados.

"Tudo o que se ouve no local de trabalho é papo furado sobre relações humanas; mas quando o chefe o chama no tapetão é sempre porque os custos estão altos demais; e quando chega a hora de promover alguém, o escolhido é sempre quem faz o melhor trabalho no preenchimento dos formulários do departamento de contabilidade.". Essa é uma das canções preferidas, entoadas com infinitas variações, em todos os níveis da administração. Ela resulta em mau desempenho, mesmo quando se trata de cortar custos. Também expressa a perda de confiança na empresa e a falta de respeito por ela e pela administração.

No entanto, o gestor que desorienta seus subordinados age assim de maneira inconsciente, embora esse seja um problema universal. Por exemplo, o caso de Bob Michalak, gestor de alto nível numa usina siderúrgica. Ele, autenticamente, considera as relações humanas a tarefa mais importante de seus gerentes de fábrica. Mas ele fala sobre controle de custos por sentir que deve mostrar-se a seus subordinados diretos como pessoa prática ou por achar que demonstra familiaridade com os problemas deles ao conversar sobre os detalhes do chão de fábrica. Ele enfatiza os formulários do departamento de contabilidade apenas porque eles o aborrecem tanto quanto a seu pessoal - ou simplesmente porque não quer enfrentar mais problemas com o gerente de controladoria. Mas, para os subordinados, essas razões não transparecem, estão ocultas; o que todos veem e escutam são as questões sobre custos, a insistência nos formulários.

A solução para esse problema requer uma estrutura de gestão que concentre os olhos dos gestores e dos chefes no que no trabalho - não o chefe - exige. Salientar o comportamento e as atitudes - como faz hoje boa parte da atual literatura sobre administração - não resolve o problema. Ao contrário, é provável que o agrave, tornando os gestores autoconscientes de seus relacionamentos. Com efeito, qualquer pessoa familiarizada com o ambiente das empresas hoje já viu situações em que a tentativa de um gestor evitar consequências negativas, mudando seu comportamento, converteu relacionamentos bastante satisfatórios em pesadelos de embaraços e de mal-entendidos. O gestor se tornou tão autoconsciente que perdeu toda a espontaneidade com os subordinados e estes, por seu turno, apresentam reações do tipo: "Socorro! O chefe leu um livro! Nós sabíamos o que ele queria. Agora precisamos adivinhar.".

A desorientação que pode resultar das diferenças de preocupação e de atribuição entre os vários níveis da administração é ilustrada pela seguinte história, que Peter F. Drucker denomina "o mistério da porta de banheiro quebrada".

O novo controlador de uma empresa ferroviária no Noroeste dos Estados Unidos observou, ao analisar as contas, as quantias extremamente altas que eram gastas todos os anos com a substituição de portas quebradas nas estações de passageiros. E descobriu que as portas dos banheiros nas estações pequenas ficavam trancadas e que as chaves eram guardadas no guichê de venda de tíquetes. Por motivo de economia, só se fazia uma chave de cada vez sem cópia - um presidente já falecido havia muito tempo decretara essa medida e se gabava de ter conseguido uma economia anual de duzentos dólares de uma só tacada. Assim, quando um cliente ia embora sem devolver a chave - como acontecia a toda hora - , o chefe da estação se deparava com uma porta trancada, sem meios para abri-la. No entanto, fazer uma nova chave - ao custo na época de vinte centavos de dólar - era considerado despesa de capital com a aprovação prévia do superintendente de serviços a passageiros, na sede da empresa, o que demorava seis meses. Já "reparos de emergência", contudo, os chefes de estação podiam fazer sem aprovação prévia, pagando por eles com seu caixinha do setor. E não havia uma emergência mais notória do que uma porta de banheiro quebrada - e toda estação pequena tem um machado.

Essa situação talvez pareça o cúmulo do absurdo, mas toda empresa tem sua "porta de banheiro quebrada", suas desorientações, ou seja, suas políticas, procedimentos e métodos que enfatizam e recompensam comportamentos certos. Na maioria dos casos, os resultados são mais sérios que uma conta anual de vinte mil dólares para o conserto ou substituição de portas de banheiro quebradas.

Também esse problema não pode ser resolvido por meio de atitudes e comportamentos, pois suas raízes se encontram na estrutura do empreendimento. Tampouco há como solucioná-lo mediante melhores comunicações, uma vez que comunicações pressupõem compreensão comum e linguagem comum; e isso é exatamente o que em geral está faltando.

Não é à toa que a velha história do cego que depara com um elefante na estrada é tão popular entre as pessoas em nível gerencial. Pois cada nível da administração examina o mesmo "elefante" - a empresa - sob uma perspectiva diferente. O mestre de produção, como o cego que tateou a perna do elefante e concluiu que era uma árvore, tende a considerar apenas problemas de produção imediatos. A alta administração - o cego que sente a tromba e conclui que uma cobra está bloqueando seu caminho - costuma tratar a empresa apenas como um todo, pensando quase exclusivamente nos acionistas, nos problemas financeiros e num conjunto de números altamente abstratos. A administração operacional - o cego que apalpava a barriga do elefante e se julga diante de uma avalanche - tende a encarar as coisas de maneira funcional. Cada nível adora uma abordagem particular, não tendo como realizar esse trabalho sem essa perspectiva própria. No entanto, essas diferenças de abordagem entre pessoas em diferentes níveis, conversando aparentemente sobre as mesmas coisas, raramente são percebidas pelos interlocutores, o que os leva a acreditar que o tema é o mesmo, quando, na realidade, são totalmente diferentes.

A administração eficaz deve direcionar as perspectivas e os esforços de todos os gestores para um objetivo comum. Precisa garantir que cada gestor compreenda o que os superiores hierárquicos esperam dele e o que ele próprio esperava de seus subordinados. E ainda tem de motivar cada gestor a empenhar o máximo de esforço na direção certa. Por fim, embora estimulando altos padrões de competência profissional, compete-lhe enfatizar a excelência funcional como meio para a consecução dos objetivos da empresa, em vez de um fim em si mesma.

# 2.44 Objetivos organizacionais: clareza e definição de prazos

Todo administrador, desde o chefão até o supervisor de produção ou o chefe de escritório, precisa de objetivos bem definidos. Estes objetivos devem esclarecer qual deve ser a atuação da unidade de cada administrador. Devem esclarecer qual a contribuição que o administrador e sua unidade devem prestar a fim de ajudar as outras unidades a atingir seus objetivos. Finalmente, devem esclarecer o que cada administrador pode esperar em termos das contribuições das outras unidades que o auxiliem a atingir os seus objetivos. Em outras palavras, a ênfase deve ser, desde o princípio, no trabalho de equipe e nos resultados da equipe.

Esses objetivos devem sempre advir das metas da empresa. Houve uma companhia onde Peter F. Drucker julgou prático e eficaz que até mesmo o supervisor tivesse acesso, não só a seus objetivos, mas também aos da empresa toda e do departamento de fabricação. Embora a companhia seja tão grande que a distância entre a produção de um supervisor e a produção global é astronômica, o resultado daquela medida foi um significativo aumento da produção. E, de fato, é exatamente isso que deve ocorrer quando o supervisor é realmente parte da administração. Pois a definição de administrador afirma que em tudo que faz está assumindo responsabilidade pelo todo - que, ao entalhar uma pedra, ele está construindo uma catedral.

Os objetivos de todos os administradores devem estipular qual deve ser sua contribuição à consecução das metas da empresa em todos os seus negócios. Evidentemente, nem todo administrador presta uma contribuição direta em todos os setores. A contribuição do departamento de marketing à produtividade, por exemplo, pode ser bastante pequena. Caso não se espere do administrador e da sua unidade uma contribuição às áreas que afetam significativamente a prosperidade e a sobrevivência da empresa, isso deve ser destacado de modo bem claro. Pois o administrador precisa compreender que os resultados empresariais dependem de um equilíbrio de esforços e resultados numa série de setores. Isso é necessário, primeiro para ampliar ao máximo a perícia de cada função e especialidade, e segundo para impedir que se formem impérios e brigas de clãs entre elas. E é necessário também para evitar um destaque excessivo a uma dada área-chave.

A fim de obter um empenho equilibrado, os objetivos de todos os administradores de todos os níveis e em todas as áreas devem ser assestados a curto e a longo prazos. E, é claro, todos eles devem conter não apenas os objetivos empresariais tangíveis, mas também os objetivos intangíveis de organização e desenvolvimento administrativo, desempenho e atitude dos trabalhadores, e responsabilidade pública. Tudo o mais é imprevidente e impraticável.

# 2.45 Planejamento: administração versus desadministração

Uma boa administração exige atenção equilibrada aos objetivos, principalmente da parte da alta administração. Nela não há lugar para a corriqueira prática de desadministração: a administração por crises e por impulsos.

Talvez haja empresas onde seu pessoal administrativo não diga: "A única maneira de conseguirmos fazer qualquer coisa por aqui é quando dá a louca em alguém.". E, no entanto, a administração impetuosa, por impulsos é a regra, não a exceção. O fato de que tudo volta ao status quo ante após o embalo é bastante conhecido e esperado por todos. O único resultado de uma campanha de economia provavelmente será a demissão de datilógrafas e office-boys enquanto executivos que recebem trinta e cinco mil dólares por ano se verão obrigados a fazer um trabalho de cento e cinquenta dólares semanais datilografando suas próprias cartas. E, não obstante, inúmeras administrações ainda não chegaram à óbvia conclusão que os ímpetos não são a maneira certa de fazer as coisas.

Além da sua ineficácia, a administração por impulsos desorienta, pois põe toda a ênfase num estágio do trabalho em inevitável detrimento de todo o resto.

"Durante quatro semanas nós reduzimos nossos estoques", disse certa vez um calejado veterano de administração por impulsos. "Depois, quatro semanas de redução de custos seguidas de quatro semanas de relações humanas. Mal temos um mês par anos dedicarmos aos clientes, e o estoque já voltou ao que era no princípio. Nós nem tentamos fazer o nosso trabalho. A administração não fala noutra coisa, não pensa noutra coisa, não prega outra coisa senão no estoque da semana passada ou no volume de reclamações de clientes desta semana. Quanto a saber como executamos o resto do serviço, eles não estão nem um pouco interessados."

Numa organização onde se administra por impulsos as pessoas ou negligenciam seus trabalhos para acompanhar o embalo do momento, ou silenciosamente organizam uma sabotagem coletiva da campanha para conseguir executar suas tarefas. Em qualquer um dos casos, tornam-se surdas ao uivo do lobo. E quando surge uma verdadeira crise, quando todos devem largar tudo que estiverem fazendo e colocar mãos à obra, tratam-na como apenas um outro caso de histeria da administração.

A administração por impulsos é indício evidente de confusão. É um reconhecimento de incompetência. É sinal que a administração não sabe planejar. Mas, acima de tudo, é prova que a empresa não sabe o que exigir de seus administradores - por não saber como dirigi-los, consegue apenas desorientá-los.

# 2.46 Administração: gerenciar gestores exige esforços especiais

Por definição, os gestores são responsáveis pela contribuição que sua área de supervisão e os membros de sua equipe dão para a unidade organizacional mais ampla em que se enquadram e, em última instância, para toda a organização. O desempenho dos gestores deve ser mais voltado para cima que para baixo. Isso significa que os objetivos dos gestores devem ser definidos por sua contribuição para o sucesso da unidade organizacional mais ampla de que são parte. Os objetivos de um gerente de vendas distrital devem ser definidos pelas contribuições dele e de sua força de vendas para o departamento de vendas. Os objetivos de um gerente geral de vendas de uma divisão descentralizada devem ser definidos pelas contribuições dele e de sua divisão para os objetivos da matriz.

Isso exige que todos os gestores desenvolvam e definam objetivos para si próprios e para as respectivas unidades organizacionais. Evidentemente, os gestores de nível mais alto se reservam o poder de aprovar ou de desaprovar esses objetivos. Mas a definição dos próprios objetivos é parte das atribuições de cada gestor; com efeito, é sua primeira atribuição. Também significa que todo gestor deve participar de maneira responsável do desenvolvimento dos objetivos da unidade organizacional mais ampla em que se enquadra sua área de supervisão. "Dar aos gestores senso de participação" (usando um dos chavões preferidos do jargão das relações humanas) não é suficiente. Ser gestor exige que se assuma responsabilidade autêntica. Exatamente porque seus objetivos devem refletir as necessidades inequívocas da empresa, em vez de meramente os desejos de cada um, os gestores devem comprometer-se com seus objetivos derradeiros da empresa, o que se espera deles e por que, com base em que critérios serão avaliados, e como. É preciso haver um encontro de mentes dentro de toda a organização de cada unidade, o que só pode ser alcançado quando se espera que cada um dos gestores reflita sobre os objetivos da unidade organizacional ou, em outras palavras, participe de maneira ativa e responsável do trabalho de defini-los. E apenas se os gestores de nível mais baixo participarem com espontaneidade e sinceridade, os gestores de nível mais alto saberão o que esperar deles e formularão demandas adequadas.

Isso é tão importante que alguns dos gestores mais eficazes que Peter F. Drucker conheceu dão carta do gerente duas vezes por ano. Nessa carta para o respectivo superior hierárquico, cada gerente primeiro define os objetivos do cargo do chefe e do próprio cargo, tal como os vê. Por exemplo, a gerente Jane Smith descreve os padrões de desempenho que ela acredita lhes serem aplicados. Em seguida, relaciona o que ela própria deve fazer para atingir esses objetivos - e as características de sua própria unidade organizacional que ela vê como os principais obstáculos à realização desses objetivos. Depois, relaciona o que seu superior hierárquico e a empresa fazem para ajudá-la, bem como o que a atrapalha no exercício de suas atribuições. Finalmente, descreve o que se propõe a fazer no ano seguinte para alcançar seus objetivos. Se o superior hierárquico aceitar a descrição, a carta do gerente se torna o estatuto de cada gestor no período de vigência, até ser substituída por outra.

Esse recurso, como nenhum outro que Drucker conheceu, mostra como as observações irrefletidas e espontâneas até do melhor chefe podem confundir e desnortear. Uma grande empresa usou a carta do gerente durante dez anos. No entanto, quase todos esses documentos ainda incluem coisas que surpreendem totalmente o superior hierárquico a quem a carta é destinada. E sempre que, este, pergunta: "O que e isso?", a resposta sempre é: "Você não se lembra do que me disse no começo do ano, descendo comigo no elevador?"

A carta do gerente também destaca as inconsistências das demandas feitas a um gestor pelo superior hierárquico e pela empresa. Será que o superior hierárquico exige velocidade e alta qualidade, quando apenas um desses dois atributos de cada vez é viável? E quais concessões são necessárias no interesse da empresa? Será que o superior hierárquico exige iniciativa e julgamento de seus gestores, mas também requer que lhe peçam aprovação prévia antes de fazer qualquer coisa? Será que o superior hierárquico lhes solicita ideias e sugestões, mas nunca as discute com eles nem as aplica na prática? Será que a empresa espera que uma pequena equipe de engenharia sempre esteja prontamente disponível quando ocorre algum problema na fábrica, mas também exerce forte pressão para a conclusão dos novos projetos? Ou espera altos níveis de desempenho de um gestor, mas o proíbe de demitir seus operadores com mau desempenho? Será que ela cria um ambiente em que as pessoas afirmam: "Consigo fazer o trabalho desde que o chefe não atrapalhe"?

Essas são situações comuns. Elas solapam o espírito e o desempenho. A carta do gerente talvez não as evite, mas ao menos as revela, mostra onde fazer concessões, indica os objetivos sobre os quais refletir, as prioridades a serem definidas e os comportamentos que devem ser mudados.

Como mostra esse recurso, gerenciar gestores exige esforços especiais não só para estabelecer uma orientação comum, mas também para eliminar as desorientações. A compreensão mútua nunca será promovida pela comunicação de cima para baixo, nunca será desenvolvida por meio de discursos. Ela só pode resultar da comunicação de baixo para cima. Ela requer tanto a disposição do superior hierárquico de ouvir quanto uma ferramenta desenvolvida especialmente para fazer com que os gestores de nível mais baixo sejam ouvidos.

# 2.47 Controle interno: vedando o que é antiético, antiprofissional ou impróprio

A maior vantagem da administração por objetivos talvez seja possibilitar que os gestores controlem o próprio desempenho. Autocontrole significa motivação mais forte: o desejo de fazer o melhor, em vez de apenas o suficiente para ir levando. Também acarreta objetivos de desempenho mais ousados e visão mais ampla. Mesmo que a administração por objetivos não fosse necessária para proporcionar à empresa a unidade de direção e de esforço de uma equipe gerencial, ela seria indispensável para viabilizar a administração por autocontrole.

Até agora, neste assunto, Peter F. Drucker não se referiu a controle; mencionou apenas indicadores. Segundo ele, foi intencional. Controle é uma palavra ambígua. Denota a capacidade de orientar a si mesmo e ao próprio trabalho. Mas também pode significar denominação de uma pessoa por outra. Os objetivos são o fundamento do controle na primeira acepção; mas nunca devem tornar-se a base do controle no segundo sentido, pois isso destruiria seu propósito. Na verdade, uma das maiores contribuições da administração por objetivos é possibilitar a substituição da administração por denominação pela administração por autocontrole.

Hoje, nos Estados Unidos e nas empresas americanas, pouco se questiona que a administração por autocontrole seja altamente desejável. Sua aceitação é a base de todas as conversas sobre empurrar as decisões para o nível mais baixo possível, ou pagar às pessoas por resultados. Mas converter a administração por autocontrole em realidade exige mais que a aceitação do conceito como certo e desejável. Requer novas ferramentas e exige mudanças de longo alcance no pensamento e nas práticas tradicionais.

Para controlarem o próprio desempenho, os gestores devem saber mais sobre seus objetivos. Precisam ser capazes de avaliar seu desempenho e resultados em comparação com seus objetivos. Com efeito, deveria ser prática consagrada fornecer aos gestores medidas claras e comuns do desempenho em todas as áreas do negócio. Esses indicadores não precisam ser rigorosamente quantitativos; nem precisam se absolutamente exatos. Mas devem ser claros, simples e racionais. Também é importante que sejam relevantes e que orientem a atenção e os esforços na direção certa. Precisam ser confiáveis - ao menos a ponto de sua margem de erro ser reconhecida e compreendida. E devem ser, assim dizendo, autoexplicativos, ou seja, compreensíveis, sem interpretações complexas ou discussões filosóficas.

Cada gestor deve ter as informações necessárias para avaliar o próprio desempenho, recebendo-as tão cedo quanto possível para promover as mudanças necessárias à obtenção dos resultados almejados. E essas informações devem ser fornecidas ao gestor, não a seu superior hierárquico imediato. Deve ser meio de autocontrole, não de dominação de cima para baixo.

Esse ponto merece ênfase especial hoje, quando a capacidade de obtenção dessas informações está crescendo rapidamente, em consequência do progresso tecnológico na coleta e síntese de informações. Até agora, as informações sobre fatos importantes ou não estavam disponíveis ou só eram divulgadas tarde demais para terem alguma importância, a não ser como fato histórico. Essa dificuldade em conseguir informações relevantes não era só maldição, pois, embora dificultasse o autocontrole pelo superior hierárquico. Na falta de informação que possibilitasse o controle deles, os gestores se sentiam mais à vontade para trabalhar como quisessem.

A nova capacidade de obtenção de informações permitirá o autocontrole eficaz, o que, por seu turno, acarretará grande avanço na eficácia e no desempenho da administração. No entanto, caso se abuse dessa nova capacidade, para intensificar o controle de cima para baixo sobre os gestores, as novas tecnologias infligirão danos incalculáveis, ao desmoralizar a administração e ao comprometer seriamente a eficácia dos gestores. E também é preciso tomar cuidado para manter os controles sob uma perspectiva geral adequada, sob pena de os gestores passarem a dirigir suas unidades não para produzir o melhor desempenho, mas, sim, para gerar as melhores informações que servem de base para o controle pelo superior hierárquico.

Essa advertência não deve ser interpretada como defesa de baixos padrões de desempenho nem de ausência de controles. Ao contrário, a administração por objetivos e autocontrole é um meio básico para a adoção de padrões mais altos que os encontrados na maioria das empresas hoje. E todo gestor deve ser responsabilizado com rigor pelos resultados de seu desempenho.

Porém, o que os gestores precisam fazer para alcançar esses resultados, eles - e apenas eles - devem controlar. É preciso definir com clareza quaisquer comportamentos e métodos que a empresa vede como antiético, não profissional ou impróprio. Mas dentro desses limites, os gestores devem ser livres para decidir o que e quando fazer. E apenas se dispuserem de todas as informações referentes às suas operações poderão ser totalmente responsabilizados pelos resultados.

# 2.48 Controle interno: relatórios e procedimentos devem concentrar-se apenas no desempenho necessário

A administração por autocontrole exige completa reconsideração dos usos de relatórios, procedimentos e formulários.

Os relatórios e procedimentos são ferramentas necessárias. Mas poucas ferramentas estão sujeitas a tantos abusos e podem ser tão danosas, pois os relatórios e procedimentos, quando usados de maneira imprópria, não raro se tornam malignos.

Três são os usos indevidos mais comuns de relatórios e procedimentos. O primeiro é a crença muito difundida de que os procedimentos são instrumentos de moralidade. Não são, pois se baseiam exclusivamente em princípios econômicos. Eles nunca decidem o que deve ser feito, apenas como pode ser feito de maneira mais expedita. Questões de conduta certa nunca podem ser rotinizadas ( decerto uma das palavras mais horríveis do jargão dos burocratas ). No sentido oposto, a conduta certa nunca pode ser definida por procedimentos.

O segundo uso indevido é imaginar que os procedimentos substituem os julgamentos. Os procedimentos só funcionam quando não mais se precisa de julgamentos. Os procedimentos só funcionam quando não mais se precisa de julgamentos, ou seja, nas situações repetitivas cujo tratamento já se testou e sobre o qual já se firmou julgamento. A civilização padece de crença supersticiosa nos efeitos mágicos dos formulários impressos. E a superstição é ainda mais perigosa quando leva à tentativa de manejamento de situações excepcionais, não rotineiras, com base em procedimentos. Com efeito, o teste do bom procedimento é a capacidade de identificar rapidamente as situações que, mesmo no mais rotineiro dos processos, não se encaixa no padrão e exige tratamento especial e decisões judicantes.

Porém, o uso indevido mais comum dos relatórios e procedimentos é como instrumento de controle de cima para baixo. A afirmação é ainda mais adequada no caso de mecanismos cujo objetivo é fornecer informações para a alta administração - os formulários do dia a dia da vida empresarial. Como apenas um de milhares de exemplos, veja-se mais uma vez o caso de Bob Michalak, o gerente da usina siderúrgica. Ele é obrigado a preencher vinte formulários, para fornecer informações de que ele mesmo não precisa a contadores, engenheiros ou pessoal de apoio no escritório central. Em consequência, a atenção do homem é desviada de suas próprias tarefas. O que lhe é perguntado e o que ele é obrigado a fazer para fins de controle parecem-lhe reflexo do que a empresa quer dele e se convertem na essência de seu trabalho. Embora a contragosto, ele tende a concentrar esforços nessas coisas, em vez de no próprio trabalho. No fim das contas, também o chefe dele é desorientado, se não hipnotizado, pelo procedimento.

Uma grande empresa de seguros, há anos, começou um grande programa para a melhoria da administração. Para tanto, desenvolveu uma forte organização de escritório central, para lidar com situações como renovação de apólices, liquidação de sinistros, custos de vendas, métodos de vendas, etc. A organização fez excelente trabalho - a alta administração aprendeu muito sobre a administração de uma seguradora. Mas o desempenho em si vem caindo desde então, uma vez que os gestores de campo passam cada vez mais tempo preenchendo formulários e cada vez menos tempo fazendo seu trabalho. Pior ainda, eles logo aprenderam a subordinar o desempenho aos bons indicadores. Não só o desempenho se despedaçou - a motivação sofreu mais ainda. A alta administração e seus especialistas de apoio começaram a ser vistos pelos gestores de campo como inimigos a serem ludibriados ou, ao menos, mantidos o mais longe possível.

Histórias semelhantes existem aos montes - em todos os setores e em empresas de todos os tamanhos. Relatórios e procedimentos devem ser mantidos no nível mínimo e usados apenas quando economizam tempo e trabalho. Também é importante que sejam tão simples quanto possível.

O presidente de uma das principais empresas conta a seguinte história sobre ele mesmo. Há meio século, ele comprou para a empresa uma pequena fábrica independente em Los Angeles. a empresa vinha gerando lucro de duzentos e cinquenta mil dólares por ano e foi adquirida por este motivo. Ao percorrer a fábrica com o antigo dono - que continuou como gerente da fábrica - , o presidente perguntou: "Como você estabelece o preço de venda?". "Isso é fácil.", respondeu o ex-proprietário. "Simplesmente pegamos os preços de sua empresa e os reduzimos em dez centavos para cada mil dólares." - explica. "E como você controla seus custos?", foi a pergunta seguinte. "Isso também é fácil.", foi a resposta. "Sabemos o que pagamos pela matéria-prima, pelo trabalho e que produção devemos obter pelo valor." - pontua. "E como você controla suas despesas indiretas?", foi a última pergunta. "Não nos preocupamos com isso." - argumenta.

Bem, pensou o presidente, sem dúvida é possível economizar muito dinheiro aqui com a implantação de controles. Mas, um ano depois, o lucro da fábrica caiu para cento e vinte cinco mil dólares ( a metade ). As vendas e os preços continuaram no mesmo nível, mas a adoção de procedimentos complexos comeu metade do lucro.

Todas as empresas precisam verificar com regularidade se realmente precisam de todos os relatórios e procedimentos. Ao menos uma vez a cada cinco anos, todos os formulários devem ser submetidos a um teste de sobrevivência. Certa vez, Peter F. Drucker teve de recomendar uma medida ainda mais drástica para salvar uma empresa em que relatórios e formulários, luxuriantes como a floresta amazônica, ameaçavam sufocar uma tradicional concessionária de serviços públicos. Sugeriu que suspendessem ao mesmo tempo, durante dois meses, todos os relatórios e formulários e que só se restabelecessem aqueles que ainda fossem solicitados expressamente pelos gerentes, depois de viverem sem eles. A medida reduziu em três quartos os relatórios e formulários.

Os relatórios e procedimentos devem concentrar-se apenas no desempenho necessário para alcançar os resultados em áreas-chave. Controlar tudo é controlar nada. E tentar controlar o irrelevante sempre resulta em desorientação.

Finalmente, os relatórios e procedimentos devem ser ferramentas das pessoas que os preenchem. Eles nunca devem tornar-se indicador do desempenho de quem os preenche. Se Jane Smith preenche um formulário, ela nunca deve ser julgada pela qualidade dos formulários de produção que preenche - a não ser que ela seja funcionária encarregada desses formulários. Ela sempre deve ser julgada pelo desempenho de sua produção. E, se, para tanto, ela precisar preencher formulários, não crie outros relatórios, além dos que ela própria necessitar para alcançar o desempenho almejado.

# 2.49 Filosofia na administração: garantindo o desempenho

O que a organização de negócios precisa é de um princípio de administração que possibilite a plena realização dos pontos fortes dos indivíduos e que lhes permita a execução de suas atribuições, mas que, ao mesmo tempo, ofereça diretrizes comuns em termos de visão e esforço, promova o trabalho em equipe e harmonize os objetivos dos indivíduos com o bem-estar comum.

O único princípio capaz de produzir esses resultados é a administração por objetivos e autocontrole. Ela transforma o bem-estar comum em propósito de todos os gestores. Ela substitui o controle externo pelo autocontrole, mais rigoroso, mais exigente e mais eficaz. Ela motiva os gestores para a ação, não porque alguém lhes diz para fazer alguma coisa, mas porque as necessidades objetivas de suas tarefas o exigem. Os gestores agem não porque alguém quer, mas, sim porque eles resolvem que é preciso agir - eles agem, em outras palavras, com liberdade.

Hoje, a palavra filosofia paira por aí, em feliz abandono, nos círculos gerenciais. Peter F. Drucker disse até ter visto uma dissertação, assinada por um vice-presidente, sobre a filosofia de manusear requisições de compra. ( Tanto quanto compreendeu, filosofia aqui significa que as requisições de compra deviam ser emitidas em três vias. ) Mas a administração por objetivos e autocontrole pode ser denominada, legitimamente, filosofia da administração. Ela se fundamenta em um conceito do trabalho da administração. Ela se baseia numa análise das necessidades específicas do grupo gerencial e dos obstáculos com que ele se defronta. Ela se alicerça em ideias sobre a ação humana, comportamento humano e motivação humana. Finalmente, aplica-se a todos os gestores, independentemente de seu nível e função, e a qualquer organização de negócios, grande ou pequena. Ela garante o desempenho, ao converter necessidades objetivas em objetivos pessoais. E isso é liberdade autêntica, liberdade com garantia legal.

# 2.50 Aceleração do crescimento: o foco nos objetivos e nas mudanças necessárias

No começo dos anos cinquenta, quando computador e automação faziam manchetes, previa-se a extinção iminente da gerência de nível médio. Numerosos especialistas afirmavam que, por volta de mil novecentos e oitenta, a gerência de nível médio já teria desaparecido. Todas as decisões seriam tomadas pelo computador ou pela alta administração, com base em um sistema de informação total.

Muito poucas previsões foram desmentidas em tão pouco tempo e tão completamente. Na mesma época em que se disseminavam amplamente esses vaticínios, iniciou-se o surto da gerência de nível médio, que se prolongou durante cerca de vinte anos. De fato, os anos cinquenta e sessenta poderiam ter sido denominados a era da gerência de nível médio. Nenhum outro grupo da força de trabalho se expandiu com tanta rapidez nos países desenvolvidos.

Eis alguns exemplos do setor de manufatura, ou seja, daquele em que a automação se aplicou de maneira mais difusa e onde os computadores se tornaram lugar-comum, ao menos em grandes empresas, tanto quanto as chaminés algumas gerações antes. Uma das maiores empresas automobilísticas americanas construiu recentemente uma grande unidade de fabricação em que se concentraria toda a produção semelhante. O número de empregados de linha de frente, tanto operários de fábrica quanto funcionários de escritório, é quase um terço inferior ao da fábrica de mil novecentos e quarenta e nove - consequência, contudo, de aumentos normais na produtividade, não de mudanças no processo de automação. O grupo da alta administração na nova unidade produtiva tem mais ou menos as mesmas dimensões. Mas o grupo da gerência de nível médio, ou seja, o grupo cuja remuneração é superior à de um supervisor geral, mas inferior à de um gerente geral, é quase cinco vezes do tamanho de seu homônimo na planta de mil novecentos e quarenta e nove.

Outra empresa industrial - produtora de ampla variedade de componentes - aumentou as vendas de mil novecentos e cinquenta para mil novecentos e setenta, de dez milhões de dólares para cem milhões de dólares. Em termos de unidades, o crescimento foi de cinco vezes. Durante esse período de alta expansão, o grupo da alta administração aumentou de três para cinco pessoas. O efetivo de pessoal de primeira linha cresceu de mil para quatro mil. Já as fileiras da administração intermediária, novamente definida pelo salário, aumentou de quatorze para duzentos e trinta e cinco - ou seja, quase setenta vezes - e aí não se inclui pessoal de vendas.

Esses exemplos, na verdade, subestimam a taxa de crescimento da gerência de nível médio. Durante o período em que se supunha que a gerência de nível médio desapareceria, o centro de gravidade e de crescimento da economia se deslocou para setores com proporção muito mais alta de gerentes de nível médio no efetivo de pessoal que a das indústrias que dominaram o ambiente de negócios durante a década de cinquenta. O símbolo do dinamismo econômico dos Estados Unidos, na década de setenta, já não era a General Motors Company ( GMC ). Era a IMB. E na IBM, como em qualquer outro fabricante de computadores, o grupo intermediário é muito maior que nas empresas manufatureiras tradicionais, como as dos setores automobilístico e siderúrgico. A mesma afirmação se aplica a empresas farmacêuticas, que cresceram em ritmo acelerado nos vinte anos entre mil novecentos e cinquenta e mil novecentos e setenta.

Fora do setor industrial, o crescimento foi ainda mais rápido, principalmente nas instituições de serviços não empresariais. O protótipo é o hospital.

A alta administração dos hospitais - não importa como se defina essa instituição - na verdade não cresceu. Ainda há o administrador do hospital, talvez com um assistente, nos de maior porte. Nos hospitais comunitários, há agentes fiduciários e um diretor médico. O efetivo de pessoal de primeira linha, em termos de empregados por paciente, diminuiu, em vez de aumentar. Foi na cozinha, na manutenção e em outras áreas de primeira linha que os hospitais se tornaram menos intensivos em trabalho. Mas no nível intermediário - técnicos, engenheiros, contadores, psicólogos e assistentes sociais - a quantidade de pessoal explodiu. O aumento foi de pelo menos quatro vezes - em alguns grandes hospitais acadêmicos, o crescimento foi ainda mais acentuado.

Ficou claro que haveria de acontecer uma necessária correção. Esta correção ocorreu na revisão de objetivos, no combate à desordem perdulária, no combate ao excesso de pessoal, na resistência a desenvolver atividades por puro modismo, na manutenção dos objetivos necessários, na resistência a seguir o caminho fácil da demanda por mais gente, na resistência às pressões, na organização do trabalho, nas mudanças qualitativas, no combate ao retrabalho e à obesidade da organização.

# 2.51 Aceleração do crescimento: expansões de grande magnitude envolvem mudanças qualitativas

O crescimento acelerado quase sempre erra o alvo, tendendo a ser desnorteado e perdulário. O excesso de pessoal geralmente resulta no modismo de desenvolver essa ou aquela atividade, não importa que seja ou não necessária. Também é consequência dos tempos de bonança, quando é mais fácil ceder às demandas por mais gente que resistir às pressões. Além disso, nos períodos de crescimento explosivo, ninguém presta muita atenção à organização do trabalho. No entanto, expansões de grande magnitude envolvem sempre mudanças qualitativas, em vez de apenas aumento de quantidade.

Quando não se estudam o trabalho e sua organização, as consequências são sempre duplicação de esforços e obesidade da organização.

Portanto, o surto de crescimento da gerência de nível médio, como qualquer outra bonança, teria de desembocar na depressão da gerência de nível médio. Na primeira queda significativa da atividade econômica, teria de ocorrer uma forte correção. Nos Estados Unidos, isso aconteceu na recessão entre mil novecentos e setenta e mil novecentos e setenta e um, embora a reação tenha sido branda: consistiu em acentuada redução, durante dois anos, no recrutamento pelas empresas nas universidades para posições gerenciais e profissionais, com muito poucas demissões de pessoas já empregadas em cargos de gerência de nível médio, exceto nos setores afetados com mais intensidade, como o aeroespacial e o de defesa.

Essa reação, embora dolorosa, é efetivamente saudável. Evidentemente, ela sempre vai longe demais. Porém, ao menos, força a administração a refletir sobre o trabalho em si e sobre as necessidades. Em poucas outras áreas o excesso de pessoal é tão danoso quanto no grupo de gerência de nível médio. Vai muito além dos desembolsos. Custa desempenho e motivação.

# 2.52 Gerência intermediária: uma expansão que deve ser controlada

O trabalho do conhecimento - ou seja, o trabalho específico de gerentes de nível médio - sempre deve ser exigente. Também deve ser enxuto e, em cada de erro, quando inevitável, é preferível que seja para menos. O excesso de gerentes de nível médio destroi a motivação. Também compromete os objetivos, as realizações e a satisfação. No fim das contas, aniquila o desempenho.

O surto da gerência de nível médio e o consequente excesso de pessoal mormente nas empresas de maior porte, efetivamente solaparam o moral e a motivação. O excesso de pessoal é uma das principais causas de insatisfação e desapontamento de grande parte do pessoal de nível médio, gestores ou profissionais, que as empresas, os órgãos públicos, as escolas e os hospitais recrutaram com tanto apetite durante as décadas de cinquenta e sessenta. Eles são bem remunerados e bem tratados, mas não têm muito o que fazer, carecem de desafios, pouco contribuem e pouco realizam, ocupando-se muito mais que realmente criando e produzindo. Há gente demais laboriosamente interagindo, em vez de contribuindo para algo. Quando se pergunta a jovens capazes, com boa escolaridade, como, por exemplo, os melhores recém-formados pelas principais escolas de negócios americanas, por que, cada vez mais, preferem trabalhar em pequenas empresas ou nas prefeituras de cidades de porte médio, a resposta é sempre: "Pelo menos terei o que fazer.".

A primeira lição é manter esbeltos os níveis intermediários. "O que realmente precisa ser feito?", é primeira pergunta. E a segunda, igualmente importante, é: "O que não mais precisa e deve ser reduzido ou eliminado?". A primeira lição é a necessidade de controle de peso.

Em especial, isso significa que qualquer nova atividade de gerência de nível médio deve ser sancionada apenas se outra for excluída ou, ao menos, podada. As despesas com a gerência de nível médio devem ser mantidas sob constante observação, para garantir que as pessoas mais capazes e com melhor desempenho sejam alocadas para a busca e o aproveitamento de oportunidades, para a produção de resultados e para a antecipação do futuro, em vez de serem desperdiçadas em problemas, em rotinas e em defesa do passado.

No entanto, o que exige ainda mais reflexão e atenção é o trabalho e a organização da gerência de nível médio: a expansão dos escalões intermediários não só gerou uma mudança qualitativa - também resultou de uma transformação na natureza da função da gerência de nível médio.

Não há dúvida de que a gerência de nível médio continuará a expandir-se. Mas o crescimento futuro deverá ser direcionado, controlado e gerenciado. Terá de basear-se na compreensão da natureza mutável da gerência de nível médio e da consequente necessidade de transformação de suas atribuições, de seus relacionamentos e de sua estrutura.

# 2.53 Gerência intermediária: antes de tudo, um fornecedor de conhecimento

A gerência de nível médio de sessenta anos atrás não desapareceu. Na verdade, ela cresceu, e muito. Hoje há, proporcionalmente, mais gerentes de fábrica, mais gerentes distritais de vendas e mais gerentes de agências de bancos que antes da Segunda Guerra Mundial.

Porém, o verdadeiro aumento da quantidade de pessoas em posições gerenciais de nível médio ocorreu entre engenheiros de fabricação e especialistas em processos; entre contadores fiscais e analistas de mercado; entre gerentes de produtos e de mercados; entre especialistas em propaganda e promoção. A tendência de expansão concentrou-se em numerosas funções que mal eram conhecidas uma geração antes. Os novos gerentes de nível médio são profissionais do conhecimento.

O gerente de nível médio tradicional é, basicamente, um comandante de pessoas. O novo gestor de nível médio é, antes de tudo, um fornecedor de conhecimento. O gerente de nível médio tradicional exerce autoridade de baixo para cima, sobre subordinados. O novo gestor de nível médio basicamente tem atribuições para os lados e para cima, ou seja, envolvendo pessoas em relação às quais não exerce autoridade de comando.

Acima de tudo, o trabalho dos gerentes de nível médio tradicional era, em grande parte, rotineiro. Não tomavam decisões; apenas executavam decisões. No máximo, implementavam as decisões, adaptando-se às condições locais. A função deles era manter em funcionamento um sistema que não haviam desenvolvido e que não deveriam alterar.

Evidentemente, essa situação confirmava a definição de gerente como alguém responsável pelo trabalho de outras pessoas, e não pelo próprio trabalho. Também reforçava a estrutura social tradicional da administração fora dos Estados Unidos e do Japão, especialmente na Europa.

Nos Estados Unidos e no Japão, a alta administração era recrutada, tradicionalmente, entre gestores de nível médio, ou seja, entre pessoas que escalavam a hierarquia organizacional. Já nos países europeus, esse não era o padrão. Na Inglaterra havia - e, até certo ponto, ainda há - um tremendo abismo entre os gerentes e o conselho, ou seja, a alta administração. Mesmo em grandes empresas, o conselho, até recentemente, era composto de pessoas que nunca haviam exercido funções de administração operacional e, não raro, de pessoas que nunca haviam trabalhado em empresas, como ex-servidores públicos eméritos. Na Holanda, a alta administração, mesmo nas grandes empresas, sob gestão profissional, raramente é oriunda das operações. Nas grandes empresas francesas, todas as posições de alta administração são, quase sempre, exercidas por formados pelas grandes escolas. A maioria delas sobretudo as da alta administração, faz carreira no governo e depois passam diretamente para cargos de alta administração, mesmo que tenham formação universitária. Os alemães tendem a estabelecer uma linha nítida entre Führung, ou seja, alta administração, e Leitung, administração operacional.

# 2.54 Gerência intermediária: deslocando a preocupação com a autoridade para a ênfase na responsabilidade

A gerência de nível médio não desapareceu, como previsto por muitos. Com efeito, nem mesmo a administração intermediária tradicional deixou de existir. Mas a gerência de nível médio do passado está sendo transformada na organização do conhecimento do futuro.

Esse processo exige só a reestruturação dos cargos individuais, mas também a reformulação da organização e de sua estrutura. Na organização do conhecimento, os cargos, até os mais baixos níveis profissionais ou gerenciais, devem concentrar-se nos objetivos da empresa, convergindo o foco para as contribuições, ou seja, é fundamental que tenham seus próprios objetivos. Também é necessário que sejam organizados de acordo com as atribuições, para o que devem ser concebidos e estruturados de acordo com o fluxo de informações de e para cada posição individual. E também é indispensável inseri-los na estrutura de decisões. Já não é possível concebê-los, como ocorria com os cargos de gerência de nível médio tradicional, apenas em termos de autoridade de cima para baixo. Em vez disso, é preciso reconhecê-los como multidimensionais.

Tradicionalmente, os cargos de gerência de nível médio têm sido concebidos com estreiteza. A primeira preocupação é com os limites da autoridade do gerente de nível médio. Ao contrário, na organização do conhecimento, será necessário perguntar: "Qual será a maior contribuição possível deste cargo?". O foco deverá deslocar-se da preocupação com a autoridade para a ênfase na responsabilidade.

**2.55 Planejamento: quem será responsável por mudanças nos planos?**

A organização do conhecimento exige autoridade decisória clara. Também demanda definições nítidas sobre quais decisões cabem a quem. A organização do conhecimento é muito mais complexa que a simples organização de linha, que está substituindo. Caso não se defina com clareza a autoridade decisória, a organização do conhecimento tenderá a tornar-se confusa.

A organização do conhecimento também é concebida para assumir maiores riscos. As operações não mais são uma rotina, com normas bem definidas. É uma organização decisória, em vez de mera tocadora de máquinas, sob determinada configuração, com vistas a resultados conhecidos. As coisas, portanto, podem dar errado, com desfechos inesperados. E, se a autoridade para mudar a decisão não estiver prevista na própria decisão em si, as consequências serão disfuncionais.

Uma grande empresa farmacêutica decidiu lançar sete novos produtos em um ano - o dobro do que a empresa já introduzira antes, em um único ano. Elaborou-se uma complexa estratégia multifuncional, por meio de um processo que durou um ano, envolvendo forças-farefa compostas de membros de todas as funções, níveis e territórios. Alguns produtos seriam lançados primeiro nos mercados europeus; outros, no mercado americano; alguns, de início, com médicos clínicos; outros, com médicos especialistas, em hospitais. Quando, finalmente, se lançaram os produtos, os dois que eram considerados os mais fracos se transformaram, para surpresa geral, em grandes sucessos de venda; mas os dois que se supunham os mais fortes enfrentaram problemas inesperados, o que retardou substancialmente seu crescimento. Ao elaborarem a estratégia, ninguém perguntou: "Se as coisas não correrem conforme as expectativas, quem será responsável pela mudança dos planos?". Em consequência, sucederam-se relatórios infindáveis, estudos infindáveis e reuniões infindáveis - mas nenhuma ação. No fim das contas, a empresa perdeu boa parte dos benefícios de suas realizações. Os dois produtos que se revelaram sucessos inesperados não receberam o apoio necessário para explorar sua aceitação entre os médicos. Assim, os concorrentes que entraram no mercado com boas imitações colheram boa parte dos frutos. Os testes clínicos e os esforços de marketing referentes aos dois produtos que haviam enfrentado dificuldades inesperadas deveriam ter sido reduzidos ou aumentados substancialmente, mas jamais ficar num ponto intermediário. Todos viam a realidade, mas ninguém tinha autoridade para decidir.

Na organização do conhecimento da nova gerência de nível médio, será necessário perguntar e responder ao seguinte, em relação a qualquer programa, qualquer projeto e qualquer plano: "Quem tem autoridade para mudar o plano?". E essa pergunta resultará em maior delegação de autoridade para o pessoal de nível médio jamais vista na tradição da gerência de nível médio nos Estados Unidos. Mesmo os gerentes de linha precisarão de mais autoridade na organização do conhecimento. Os gerentes de linha também deverão participar do processo decisório e compreender suas implicações. Também eles deverão ser investidos de autoridade proporcional às suas atribuições - e para a supervisão de seu pessoal - , será preciso definir com muita clareza, acima de tudo para os gerentes de linha.

**2.56 Gerência intermediária: eficácia e realização dos novos detentores do conhecimento**

Na organização do conhecimento, a alta administração não mais poderá assumir que o pessoal operacional faz o que lhes é dito. Ela deve aceitar que os níveis intermediários tomam decisões genuínas. Mas a organização operacional também já não deverá presumir que pode executar seu trabalho independentemente da alta administração. O pessoal operacional precisa compreender as decisões da alta administração. Com efeito, a gerência de nível médio na organização do conhecimento deve exercer a atribuição de educar a alta administração. A alta administração, por seu turno, também precisa compreender o que a organização do conhecimento tenta fazer, o que ela é capaz de fazer e onde identifica as principais oportunidades, as maiores necessidades e os mais perigosos desafios para a empresa. Finalmente, a gerência de nível médio deve insistir em que a alta administração defina qual é e qual deve ser o negócio da empresa, e quais são seus objetivos, estratégias e prioridades. Do contrário, os escalões intermediários não serão capazes de executar o próprio trabalho.

A alta administração precisa conhecer e compreender a organização do conhecimento. Também deve estabelecer e manter comunicação com ela. O pressuposto tradicional de que a alta administração conhece o trabalho da gerência de nível médio por já tê-lo executado não mais é válido. Mesmo as pessoas que ascenderam à alta administração pelos caminhos da gerência de nível médio já não podem supor ter vivenciado diretamente senão uma pequena amostra do trabalho funcional da organização do conhecimento. E algumas das áreas mais importantes da gerência de nível médio não mais prepararão e testarão as pessoas para posições de alta administração.

Com efeito, algumas das pessoas mais capazes nessas áreas nem mesmo quererão fazer o trabalho da alta administração, mas preferirão continuar em suas especialidades. O especialista em computação, em geral, preferirá continuar na especialidade e trabalhar com informações e tecnologia da informação. Igualmente, a maioria dos pesquisadores optará por continuar em pesquisa, não importa qual seja, física ou técnica, sobre pessoas ou sobre economia.

Os gerentes de nível médio nas organizações do conhecimento não mais poderão ser vistos como recurso sempre disponível nem ser tratados com condescendência, como pessoas que, afinal, fazem apenas trabalhos rotineiros e somente executam e implementam as decisões e ordens da alta administração. Portanto, como requisito para a própria eficácia, a alta administração precisa trabalhar em equipe e manter abertos os canais de comunicação com a organização do conhecimento.

O público mais importante da alta administração na organização do conhecimento - e o que mais precisa de relacionamento com a alta administração - são os trabalhadores do conhecimento mais jovens e altamente especializados. Eles são os que terão mais dificuldade em compreender os propósitos da alta administração, em considerar a empresa como um todo e em se concentrar nos objetivos e no desempenho da organização. No entanto, serão os que, em razão de seu conhecimento, terão mais chances de influenciar a organização, ainda no começo de suas carreiras. Em qualquer empresa, de qualquer tamanho ou complexidade, o grupo da alta administração precisa organizar seus relacionamentos com esses jovens profissionais do conhecimento.

Cada membro da equipe da alta administração deve sentar-se algumas vezes por ano com um grupo mais jovem de trabalhadores do conhecimento e dizer-lhes: "Estou aqui sem agenda. Não tenho nada a dizer. O que quero é ouvir. A tarefa de vocês neste momento é dizer-me o que nós, na alta administração, precisamos saber sobre o trabalho de vocês e como podemos torná-lo mais produtivo. É dizer-me de onde vocês veem problemas e oportunidades para esta empresa e o que nós, da alta administração, devemos fazer para ajudá-los no seu trabalho e o que devemos deixar de fazer para não atrapalhar o seu trabalho. Insistirei em apenas uma coisa: Que vocês façam o seu dever de casa e que vocês levem a sério sua responsabilidade de informar-se e de educar-se.".

Mas na organização do conhecimento, também compete à alta administração mobilizar, organizar, distribuir e direcionar o conhecimento. Os trabalhadores do conhecimento - e aí se incluem os gestores e profissionais nas organizações de hoje, não podem ser vistos nem tratados como inferiores. Eles estão no nível médio em hierarquia, remuneração e autoridade, mas são colegas mais jovens, em vez de subordinados.

Administração, em última instância, significa substituir músculos e força física por cérebros e ideias; folclore e superstição por conhecimento; e imposição por cooperação. Também significa trocar obediência à hierarquia por responsabilidade e iniciativa; e autoridade do poder por autoridade do desempenho. A organização do conhecimento, portanto, é o que sempre foram a teoria da administração, o pensamento da administração e as aspirações da administração, desde o começo. Mas, agora, organização do conhecimento é fato consumado. A tremenda expansão do emprego gerencial desde a Segunda Guerra Mundial transformou os escalões intermediários em profissionais do conhecimento - isto é, pessoas pagas para aplicar o conhecimento e para decidir com base no conhecimento, impactando a capacidade de desempenho, os resultados e as direções futuras de todo o empreendimento. A tarefa de tornar realmente eficazes e realizadores esses novos detentores de conhecimento dos escalões de nível médio mal começou. Trata-se de tarefa central da gestão de gestores.

# 2.57 Gestão de pessoas: produção de resultados versus pontos fracos

Os gestores eficazes tornam os pontos fortes produtivos. Eles sabem que não podem basear-se nos pontos fracos. Para obter resultados, usam todos os pontos fortes disponíveis - dos colegas, dos superiores e os próprios. Tornar os pontos fortes produtivos é o único propósito das organizações.

O gestor se defronta pela primeira vez com o desafio dos pontos fortes no provimento de pessoal. O gestor eficaz preenche posições e promove pessoal considerando as capacidades individuais, decidindo não para minimizar os pontos fracos, mas para maximizar os pontos fortes. O presidente Lincoln, quando soube que o general Grant, seu novo comandante em chefe era amigo da garrafa, teria dito: Se eu soubesse qual era a marca, enviaria um ou mais barris para outros generais.". Depois de passar a infância na fronteira entre Kentucky e Ilinois, Lincoln decerto sabia tudo sobre a garrafa e seus perigos. Mas, de todos os generais da União, só Grant se mostrou capaz de vender sucessivas campanhas. A nomeação de Grant foi o ponto de virada da Guerra Civil. Ela foi eficaz porque Lincoln escolheu seu general pala capacidade de ganhar batalhas, não pela ausência de pontos fracos.

No entanto, Lincoln aprendeu essa lição da maneira difícil. Antes de escolher Grant, ele havia selecionado três ou quatro generais, cujas principais qualificações eram a falta de pontos fracos notórios.

Em forte contraste, Robert E. Lee constituíra o exército confederado com base nas forças. Cada um de seus generais era homem de pontos fracos óbvios e monumentais. Mas Lee, acertadamente, considerava essas deficiências irrelevantes. Cada um deles se destacava pelos pontos fortes óbvios em determinadas áreas. E foram só esses pontos fortes que Lee usou e tornou eficazes.

Um de seus generais, prossegue a história, desrespeitou ordens e atrapalhou completamente os planos de Lee - e não pela primeira vez. Lee, que normalmente controlava seu humor, estourou num acesso de raiva. Quando ele se acalmou, um de seus ajudantes perguntou, respeitosamente: "Por que o senhor não dispensa-no do comando?". Lee, assim se relata, voltou-se perplexo para o interlocutor e disse: "Que pergunta absurda - ele produz resultados.

# 2.58 Gestão de pessoas: descrição de cargos visando à diversidade humana

O executivo que se preocupa com o que a pessoa não pode fazer, em vez de com o que a pessoa pode fazer, e, portanto, tenta evitar pontos fracos, em vez de aumentar a eficácia dos pontos fortes, é, provavelmente, um executivo fraco. Esse executivo jamais se deu mal porque seus subordinados eram fortes e eficazes.

Os executivos eficazes sabem que seus subordinados são pagos para produzir resultados, não para agradar a seus chefes. Não importam os acessos de mau humor de um soprano temperamental, se ele atrair grande público.

Os executivos eficazes nunca perguntam: "Como ele se relaciona comigo?". A pergunta deles é: "Quais são as suas atribuições?". É sempre: "O que ele sabe fazer melhor que qualquer outra pessoa?". Eles buscam excelência em áreas importantes, não o desempenho medíocre em todas as áreas. O executivo, que não pergunta primeiro "O que essa pessoa é capaz de realizar?", tende a aceitar muito menos do que a verdadeira capacidade dos colaboradores. E, assim, conforma-se com o mau desempenho antecipadamente. O chefe de fato "exigente" - e todos os executivos eficazes são chefes exigentes, de uma ou de outra maneira - sempre começa com o que as pessoas devem ser capazes de fazer bem - e então exige que o colaborador o faça.

Basear-se em pontos fracos frustra o propósito da organização. Mas é possível estruturar a organização de modo a minimizar os pontos fracos, limitando-os à condição de defeitos pessoais que se manifestam fora da organização ou que, ao menos, não afetam a produtividade do trabalho e a capacidade de realização. Um bom contador fiscal, como por exemplo, John Jones, pode ser muito prejudicado no exercício privado da profissão pela incapacidade de se relacionar com pessoas. Mas, numa organização, ele pode ser segregado em sua própria sala e afastado do convívio social: é possível tornar eficazes seus pontos fortes e tornar irrelevantes seus pontos fracos. O executivo que reconhece como parte de suas atribuições criar condições para que John Jones execute da melhor maneira possível suas tarefas como contador fiscal não tem ilusões quanto à capacidade dele de se dar bem com as pessoas.

Se tudo isso é óbvio, por que cargas d'água não se age assim o tempo todo?

A principal razão é que a tarefa imediata do executivo não é aproveitar pessoas, mas preencher posições. A tendência, portanto, é partir da descrição do cargo e, então buscar alguém capaz de exercer a função. Só que, dessa maneira, é fácil demais perder o rumo e procurar o menos inapto - a pessoa que deixa menos a desejar. E a consequência daí advinda sempre é a mediocridade.

A cura muito alardeada para essa enfermidade é estruturar os cargos para acolher as personalidades. Mas a emenda pode ser pior que o soneto - exceto, talvez, em organizações muito pequenas e simples. Os cargos devem ser objetivos, definidos pelas tarefas impostas pela organização, não pela personalidade.

Uma das razões para esse cuidado é que toda mudança na definição, na estrutura e na posição de um cargo dentro da organização deflagra uma reação em cadeia. Os cargos numa organização são interdependentes e imbricados. Não se podem mudar as atribuições e responsabilidades de todos apenas por causa de uma pessoa em um único cargo: a consequência é desarraigar e remanejar numerosas pessoas para acomodar uma única pessoa.

Mas há outra razão mais sutil para a insistência em cargos mais impessoais e objetivos. Essa é a única maneira de dotar a organização da necessária diversidade humana. A estruturação de cargos para compatibilizá-los com as personalidades é maneira quase certa de semear o favoritismo e a conformidade. Nenhuma organização resiste a qualquer uma dessas pragas. Elas precisam de equidade e de imparcialidade em suas decisões sobre pessoal, sob pena de perder as melhores pessoas e destruir a motivação.

# 2.59 Gestão de pessoas: o gerente ajudando o supervisionado a extrair o máximo de seus pontos fortes

Como será, então, que os executivos eficazes preenchem os cargos sem cair na armadilha oposta de ajustar os cargos às personalidades? De modo geral, seguem três regras:

1. Não partem da premissa de que os cargos são criados pela natureza ou por Deus. Eles sabem que os cargos foram concebidos por pessoas altamente falíveis, mantendo-se, portanto, sempre precavidos e atentos em relação aos cargos impossíveis.
2. Esses cargos são comuns. Eles, não raro, parecem extremamente lógicos no papel - mas não há como preenchê-los. Experimentam-se sucessivos candidatos qualificados. Ninguém se dá bem. Seis meses ou um ano depois, o cargo derruba o ocupante. Por que? Porque, provavelmente, ele foi feito sob medida para acomodar alguém diferente, ajustando-se exatamente às suas idiossincrasias. Em geral, ele requer uma compleição de temperamento raramente encontrada. O cargo se torna infactível.

Esta primeira regra é simples: qualquer cargo que derrotou dois ou três candidatos em seguida, que apresentaram bom desempenho em atribuições anteriores, deve ser considerado inóspito para seres humanos. Portanto, precisa ser reformulado.

Todo texto de marketing conclui, por exemplo, que administração de vendas se encaixa com propaganda e promoção, sob o mesmo executivo de marketing. No entanto, a experiência de grandes empresas industriais, fabricantes de bens de consumo com marca e comercializados em massa tem demonstrado que a combinação é impossível. Esse conjunto de atribuições requer alta eficácia tanto em vendas de campo, ou seja, movimentação de pessoas, atribuições que requerem deferentes personalidades, dificilmente encontradas em uma única pessoa.

Portanto, o executivo eficaz primeiro confirma que o cargo foi bem constituído. e, se a experiência sugerir o contrário, o executivo eficaz não procura um gênio para executar para executar a missão impossível, mas antes, reformula o cargo. Esse executivo sabe que o teste da organização não é acomodar o gênio, mas, sim, criar condições para que pessoas comuns se destaquem pelo desempenho incomum.

2) A segunda regra para alocar pessoal com base nos pontos fortes é tornar cada cargo desafiador e amplo. O cargo deve desafiar os ocupantes a explorar seus pontos fortes.

No entanto, essa não é a política da maioria das organizações. Ao contrário, as organizações, em geral, tendem a apequenar o cargo - o que faria sentido apenas se as pessoas fossem concebidas e formadas para determinada tarefa, em determinado momento. Entretanto, não basta preencher vagas com as pessoas disponíveis, nas condições em que se encontram. As especificações de qualquer cargo, acima do mais elementar, estão sujeitas a mudanças inevitáveis, não raro repentinas. O encaixe perfeito rapidamente se transforma em incompatibilidade absoluta. Mas se, para começar, o cargo for amplo e desafiador, ele induzirá o ocupante a erguer-se à altura das necessidades inéditas de uma situação inesperada.

Tal regra se aplica, em especial, ao primeiro cargo de alguém, pois essas são as condições em que seus pontos fortes têm a chance de se manifestar em plenitude. Para uma principiante como Jane Jones, por exemplo, os padrões de seu primeiro cargo a orientarão e a balizarão pelo restante da carreira. Até assumir seu primeiro cargo como pessoa adulta, ela nunca teve a chance de executar um conjunto regular de deveres e atribuições. Tudo o que se faz na escola é mostrar-se mais ou menos promissor. A execução só é possível no mundo real, em pesquisas, ensino, negócios ou no serviço público. Tanto para um iniciante, como Jane, quanto para o resto da organização, seus colegas e seus superiores, o mais importante é descobrir o que ela realmente pode fazer.

Igualmente importante para ela é descobrir tão cedo quanto possível se está no lugar certo, ou mesmo no tipo certo de trabalho. Uma pessoa jovem que tenha os pontos fortes certos para uma organização pode mostrar-se totalmente desajustada em outra, que para observadores externos, parece semelhante à anterior.

Essa constatação não se aplica apenas a diferentes espécies de organizações. Também é válida para organizações do mesmo tipo. Peter F. Drucker chegou a escrever que em décadas não chegou a ver duas grandes empresas que fomentem os mesmos valores e enfatizem as mesmas contribuições. Um professor feliz e produtivo numa universidade pode tornar-se perdido, infeliz e frustrado em outra.

Nos primeiros empregos, os jovens, em algum momento, devem perguntar-se: "Será que estou no trabalho certo?". Mas não poderão fazer esta pregunta, muito menos respondê-la, se o primeiro cargo for muito pequeno, for muito fácil e tiver sido constituído para compensar sua falta de experiência, e não para desafiar suas capacidades.

O jovem cujo cargo é pequeno demais para testar suas capacidades ou o abandona ou envelhece precocemente, tornando-se amargo, cético e improdutivo. Em todos os lugares e a toda hora, os executivos se queixam de que muitos jovens, de início cheios de entusiasmo, logo perdem o viço. Esses executivos são os únicos culpados ao apagarem o fogo da juventude com a falta de oxigênio de um cargo muito pequeno.

3) O executivo eficaz sabe que para explorar os pontos fortes é preciso enfrentar os pontos fracos.

Portanto, o executivo eficaz perguntará: "Será que esse candidato tem pontos fortes em alguma área específica?". "E será que esses pontos fortes são relevantes para a tarefa?". "Se essa pessoa for excelente nesta área, será que isso fará diferença significativa?". Se a reposta for "sim", o executivo nomeará o candidato.

Os executivos eficazes são, acima de tudo, intolerantes com o argumento: "Não posso perder Jack Jones; eu estaria em dificuldade sem ele.". Os executivos eficazes aprenderam que há três explicações para pessoas indispensáveis como Jack Jones. Elas são realmente incompetentes e só podem sobreviver se forem blindadas cuidadosamente contra as demandas; seus pontos fortes são mal-usados para fortalecer um superior fraco; ou seus pontos fortes são mal-usados para retardar o enfrentamento de um problema sério, se não para ocultá-lo.

Em cada uma dessas situações, a pessoa indispensável deve ser afastada - e logo. Do contrário, apenas se destroem os pontos fortes com que se conta, não importa quem.

Um CEO decidiu afastar automaticamente qualquer pessoa que fosse descrita como indispensável pelo chefe. "Isso significa, das duas, uma", disse o CEO. Que eu tenho um chefe fraco ou um subordinado fraco, ou ambos. Qualquer que seja o caso, quanto mais rápido descobrirmos, melhor.

Em geral, deve ser regra rigorosa promover a pessoa que, pelo teste do desempenho, seja a mais qualificada para o cargo a ser preenchido. Todos os argumentos em contrário - "Ela é indispensável"... "Ele não será bem recebido pelas pessoas de lá"... "Nunca colocamos ninguém lá sem experiência de campo" - devem ser desconsiderados. Além de o novo cargo merecer o melhor ocupante, a pessoa com desempenho comprovado conquistou a oportunidade. Alocar pessoal para as oportunidades, não para os problemas, além de tornar a organização mais eficaz, também promove entusiasmo e dedicação.

No sentido oposto, é dever do executivo afastar qualquer pessoa - sobretudo qualquer gestor - que, consistentemente, não execute com distinção. Admitir a permanência desse fracasso corrompe os outros. Além disso, é crueldade insana com o mau executor em questão. As pessoas em situações como esta - e, mais uma vez, mormente quando se trata de gestores - se dão conta de que são inadequadas, ainda que só o admitam para si mesmas.

Os superiores hierárquicos são responsáveis pelo trabalho dos outros. Também têm poder sobre carreiras alheias. Portanto, tornar produtivos os pontos fortes é muito mais que fundamental para a eficácia. É um mandamento moral, uma responsabilidade da autoridade e da posição. Os superiores hierárquicos têm o dever, perante suas organizações, de tornar os pontos fortes de todos os supervisionados tão produtivos quanto possível. Porém, mais que isto, também o devem aos supervisionados como seres humanos, competindo-lhe ajudá-los a extrair o máximo dos próprios pontos fortes. As organizações devem mobilizar as pessoas com base em seus pontos fortes, independentemente de suas limitações e de seus pontos fracos.

# 2.60 Gestão de pessoas: gerenciar o próprio chefe com base nos seus pontos fortes

Peter F. Drucker dizia ainda precisar encontrar um gestor, em empresas, no governo ou em qualquer outra instituição, que nunca havia dito: "Não tenho grandes problemas para gerenciar meus subordinados. Mas como gerenciar meu chefe?". É, na verdade, muito fácil: basta tornar produtivos os pontos fortes do chefe.

E não se faz isso bajulando o chefe. O executivo eficaz aceita que o chefe é humano ( algo com que jovens inteligentes às vezes têm dificuldade ). O chefe é humano e, portanto, tem pontos fortes e pontos fracos. Enfatizar os pontos fracos do chefe será tão frustrante e imbecilizante quanto salientar os pontos fracos dos subordinados. Portanto, o executivo eficaz pergunta: "O que meu chefe realmente é capaz de fazer benfeito?"; "Em quê realmente se sobressai?"; "O que meu chefe precisa de mim para melhorar seu desempenho?"; "O que ele deve saber para usar seus pontos fortes?". O executivo eficaz não se preocupa muito com o que o chefe não pode fazer.

O executivo eficaz também sabe que o chefe, como ser humano, tem mais clareza do que eles veem a si mesmas. Portanto, tornar o chefe eficaz é, de fato, muito simples. Mas é preciso basear-se nos pontos fortes para tornar os pontos fracos irrelevantes. Poucas coisas contribuem mais para a eficácia dos executivos do que basear-se nos pontos fortes dos superiores hierárquicos.

# 2.61 Gestão empresarial: a lucratividade como condição de contribuição à sociedade

As organizações de negócios são criadas e gerenciadas por pessoas, não por forças. As forças econômicas estabelecem limites para o que a administração pode fazer. Elas criam oportunidades para a ação gerencial. Mas elas, em si, não determinam o que uma empresa é ou faz. Nada poderia ser mais tolo que a afirmação repetida a toda hora de que a administração apenas adapta a empresa às forças do mercado. A administração precisa não só encontrar essas forças, mas também criá-las.

Outra conclusão é que as empresas não podem ser definidas ou explicadas em termos de lucro. Quando lhe perguntam o que e uma empresa, a pessoa de negócios típica tende a dar a mesma resposta: "Uma organização com fins lucrativos.". O economista típico também costuma responder da mesma maneira. Esta resposta não só é falsa, mas também irrelevante.

A teoria econômica predominante sobre os empreendimentos de negócios e seu comportamento, a maximização do lucro - que é simplesmente uma maneira complicada de reformular o velho dito de comprar barato e vender caro - , talvez explique de maneira adequada como atua determinado empreendedor. Mas não elucida como opera ou deve operar qualquer empreendimento de negócios, nem como deve ser operado. O conceito de maximização do lucro é, de fato, sem sentido.

Os economistas contemporâneos se dão conta disso, mas tentam salvar o teorema. Joel Dean, um dos mais brilhantes e fecundos economistas empresariais da atualidade, ainda mantém o teorema como tal. Mas eis como ele o explica.

A teoria econômica parte da premissa básica de que a maximização do lucro é o objetivo básico de todas as empresas. Porém, nos anos recentes, a maximização do lucro tem sido qualificada por muitos teóricos como requisito referente ao longo prazo; como imposição pertinente à renda da administração, não do proprietário; como conceito que inclui retornos não financeiros, do tipo aumento do lazer para executivos estressados e relações mais amistosas entre os níveis executivos dentro da organização. Nessas condições, deve considerar aspectos especiais como contenção da concorrência, garantia o controle gerencial, rejeição de demandas salariais e prevenção de cominações antitruste. O conceito se tornou tão genérico e nebuloso que agora parece abranger grande parte dos objetivos das pessoas na vida.

Essa tendência reflete a constatação cada vez mais difusa entre os teóricos de que muitas empresas, em especial as grandes, não operam com base no princípio da maximização do lucro, em termos em termos de custos e receitas marginais.

Um conceito que se "tornou tão geral e tão nebuloso a ponto de parecer abranger a maioria das ambições das pessoas na vida" não é o conceito. É outra maneira de dizer "Eu não sei e não compreendo.". Um teorema que se sustenta apenas quando se declara que quase todo é exceção decerto deixou de ser significativo e útil.

O perigo do conceito de maximização do lucro é fazer a lucratividade parecer mito. Qualquer pessoa que observe a discrepância entre a teoria da maximização do lucro e a realidade dos empreendimentos de negócios, conforme retratada por Joel Dean, teria razão em concluir que a lucratividade não importa - conclusão a que efetivamente chegou John Kenneth Galbraith em "O novo estado industrial", disponível na "Economia gerencial" ( Editora Prentice-Hall, ano de mil novecentos e cinquenta e um, página vinte e oito ).

No entanto, lucro e lucratividade são essenciais - para a sociedade mais ainda que para as empresas em si. No entanto, a lucratividade não é o propósito dos empreendimentos de negócios e das atividades empresariais, mas, sim o fator limitante. O lucro não é a explicação, nem a causa, nem a razão do comportamento empresarial, tampouco das decisões empresariais, mas o teste de sua validade. Se arcanjos, em vez de humanos, se sentassem à mesa de reuniões dos conselhos de administração, mesmo estes seres celestiais se preocupariam com a lucratividade, apesar de sua total falta de interesse pessoal em gerar lucro. A mesma conclusão se aplicaria com igual força a indivíduos em nada angelicais, aos comissários que dirigiam as organizações de negócios da Rússia Soviética, que se veem obrigados a conduzir seus negócios com margens de lucro mais elevadas que as obtidas pelos perversos capitalistas ocidentais.

O primeiro teste de qualquer empresa não é a maximização do lucro, mas a geração de lucro suficiente para cobrir os riscos da atividade econômica e, em consequência, evitar prejuízos.

A raiz da confusão é a crença errônea de que a motivação dos empresários - a chamada motivação do lucro - explica seus comportamentos e os orienta para a ação certa. É muito questionável se existe algo como motivação do lucro. O termo foi cunhado pelos economistas clássicos, para explicar a realidade econômica que a teoria do equilíbrio estático não elucidava. Nunca se encontraram provas da existência da motivação do lucro. Há muito tempo já se descobriu a verdadeira explicação para o fenômeno da mudança e do crescimento econômico, para cuja compreensão primeiro se desenvolveu o conceito de motivação do lucro.

A existência ou inexistência da motivação do lucro é irrelevante para a compreensão do comportamento empresarial, do lucro e da lucratividade. Que Jim Smith desenvolva atividades de negócios para gerar lucro diz respeito apenas a ele e ao Anjo Registrador. A resposta não nos diz nada sobre o que Jim Smith faz e como faz. Não foi aprendido nada sobre o trabalho de prospectores em busca de urânio no deserto de Nevada, se for dito que eles estão tentando fazer fortuna. Não foi esclarecido nada sobre o trabalho dos cardiologistas, se foi descoberto que o objetivo deles é ganhar dinheiro ou beneficiar a humanidade. A motivação do lucro e sua derivação, a maximização do lucro, são simplesmente irrelevantes para as funções e os propósitos de uma empresa, assim como para o trabalho de administrar uma empresa.

Com efeito, o conceito é pior que irrelevante: ele é nocivo, pois se destaca como uma das principais causas dos mal-entendidos sobre a natureza do lucro na atual sociedade, dos quais resulta a hostilidade profundamente arraigada em relação ao lucro, que é uma das doenças mais perigosas de uma sociedade industrial. Também é em grande parte responsável pelos piores erros das políticas públicas, decorrentes diretamente da incompreensão da natureza, da função e do propósito do empreendimento de negócios. Na verdade, as empresas só podem contribuir para a sociedade se forem altamente lucrativas. Em termos crus, uma empresa falida dificilmente é um bom lugar para trabalhar, como é improvável que seja boa vizinha e membro desejável de uma comunidade - não importa que alguns sociólogos pareçam acreditar no contrário.

# 2.62 Clientes: os alicerces da empresa e sua razão de ser

Para saber o que é uma empresa é preciso começar com o seu propósito. Esse propósito deve situar-se fora da organização em si. Com efeito, deve residir na sociedade, uma vez que as organizações de negócios são órgãos da sociedade. Há apenas uma definição válida do propósito de uma empresa: criar clientes.

Os mercados não são criados por alguma divindade, nem pela natureza, nem pelas forças econômicas, mas pelas pessoas que gerenciam as empresas. As necessidades satisfeitas pelas empresas talvez tenham sido sentidas pelos clientes antes de disporem dos meios para satisfazê-las. Como a carência de alimentos para saciar a fome, é até possível que tenham dominado a vida dos clientes, ocupando todos os momentos em que estivessem acordados, mas também é possível que tenham permanecido em estado potencial até que as iniciativas de empresários as convertam em demanda efetiva. Só então surgem clientes e mercados. As necessidades também podem não ter sido percebidas pelos clientes potenciais; as pessoas - os clientes potenciais - não sabiam que queriam copiadoras nem computadores, até que os recursos se tornaram disponíveis. É até possível que mesmo houvesse a necessidade, até ter sido gerada pela ação empresarial - pela inovação, pelo crédito e pela propaganda ou pela capacidade de vender. Em todos os casos, é a ação empresarial que cria o cliente.

É o cliente que determina o que é uma empresa. É o cliente sozinho que, com a disposição de pagar por um bem ou serviço, converte recursos econômicos em riqueza e transforma coisas em bens. O que a empresa pensa que produz não é de importância primordial - mormente para o futuro e para o sucesso do negócio. O que os clientes pensam que estão comprando, o que consideram valor, é decisivo - é o que define o negócio, o que ele produz e se prosperará. E o que o cliente compra e considera valor nunca é um produto. É sempre uma utilidade, ou seja, o que o produto ou serviço lhe proporciona. E o que é valor para os clientes não é, como será visto, de modo algum óbvio.

Os clientes são os alicerces da empresa e sua razão de ser. Só os clientes geram empregos. Para atender aos desejos e às necessidades dos consumidores, a sociedade confia recursos produtores de riqueza aos empreendimentos de negócios.

**2.63 Relacionamento com o cliente: da abordagem de vendas para a mercadologia**

Como o propósito das empresas é criar clientes, a organização de negócios tem duas - e apenas duas - funções básicas: marketing e inovação. Só o marketing e a inovação produzem resultados; todo o resto são custos.

O marketing é a única função diferenciadora da empresa. A empresa se distingue de todas as outras organizações humanas pelo fato de comercializar produtos e/ou serviços. Nem as igrejas, nem os exércitos, nem as escolas, nem os Estados fazem isso. Qualquer organização que exerça sua função por meio da comercialização de produtos ou serviços é uma empresa. Qualquer organização em que o marketing esteja ausente ou seja acidental não é empresa e jamais deve ser gerenciada como empresa.

O primeiro ocidental a ver o marketing com nitidez como função exclusiva e básica do empreendimento de negócios e a identificar a criação de clientes como o trabalho específico da administração foi Cyrrus H. McCormick ( que viveu entre os anos de mil oitocentos e nove e mil oitocentos e oitenta e quatro ). Os livros de história mencionam apenas que ele inventou a colheitadeira mecânica. Mas ele também inventou as ferramentas básicas do marketing moderno: a pesquisa de mercado e a análise de mercado, o conceito de posição no mercado, as políticas de precificação, o vendedor de serviços, o fornecimento de componentes e serviços aos clientes e o crédito a prestação. Ele fez tudo isso por volta dos anos de mil oitocentos e cinquenta, mas só cinquenta anos de pois suas práticas se difundiram, mesmo em seu próprio país.

A revolução da economia americana desde o ano de mil e novecentos foi, em grande parte, uma revolução do marketing. Contudo, o marketing criativo, agressivo e pioneiro ainda é muito raro nas empresas americanas. Há mais de setenta anos, a atitude típica das empresas americanas era: "O departamento de vendas venderá tudo que a fábrica produzir.". Hoje, cada vez mais, a atitude é: "Nossa função é produzir o que o mercado precisar.". Por mais deficiente que seja a execução, a atitude em si mudou a economia tanto quanto qualquer uma das inovações técnicas do século vinte.

O marketing é tão fundamental que não pode ser considerado função à parte ( ou seja, habilidade ou trabalho segregado ) dentro da empresa, ao lado de outras como fabricação e pessoal. O marketing requer sua própria disciplina e um grupo distinto de atividades. Mas é, acima de tudo, uma dimensão central de toda a empresa. É todo o negócio visto sob o ponto de vista de seus resultados finais, ou seja, sob o ponto de vista do cliente. Portanto, a preocupação com - e a responsabilidade pelo - marketing devem envolver e permear todas as áreas da empresa.

Entre as empresas industriais americanas, o praticante mais notável da abordagem do marketing talvez seja a IBM; e a IBM também é o melhor exemplo do poder do marketing. A IBM não deve sua ascensão meteórica às inovações tecnológicas nem à liderança do produto. Ela já era retardatária quando entrou no campo da computação, sem expertise tecnológica nem conhecimentos científicos. Mas, embora os líderes da tecnologia nos primeiros dias do computador, Univac, General Eletric e RCA, estivessem focados em tecnologia, o pessoal de vendas de cartões perfurados que dirigia a IBM perguntou: "Quem são os clientes?"; "O que é valor para eles?"; "Como eles compram?"; "Do que eles precisam?". Em consequência, a IBM assumiu o controle do mercado.

# 2.64 Relacionamento com cliente: distribuição estatística versus promoção de vendas

Apesar da ênfase no marketing e na abordagem do marketing, o marketing ainda é mais retórico que a realidade em muitas empresas. O movimento de defesa dos consumidores comprova essa afirmação, pois o que realmente exige das empresas é que elas, de fato, pratiquem o marketing. Reivindica que as empresas partam das necessidades, das realidades e dos valores dos clientes. Requer que as empresas definam como seu objetivo a satisfação das necessidades dos clientes. Demanda que as empresas baseiem suas recompensas nas contribuições para os clientes. O fato de, após vinte anos de retórica de marketing, o movimento de defesa dos consumidores se transformar em anseio popular tão poderoso que não muito do que se propõe em marketing tem sido praticado. O movimento de defesa dos consumidores é a vergonha do marketing.

Mas o movimento de defesa dos consumidores também é a oportunidade do marketing. Ele forçará as empresas a centralizar suas ações e suas manifestações no marketing.

Acima de tudo, o movimento de defesa dos consumidores dirimirá a confusão que em grande parte explica por que a verdadeira prática do marketing tem sido tão esparsa. Quando os gestores falam de marketing, em geral se referem ao desempenho organizado da função de vendas. Mas isso ainda é vendas. É algo que ainda parte dos produtos. Ainda busca mercados. O verdadeiro marketing começa com a demografia dos clientes, com suas realidades, com suas necessidades e com seus valores. Ele não pergunta: "O que queremos vender?". Pergunta: "O que os clientes querem comprar?". Não diz: "Isso é o que nossos produtos e nossos serviços fazem". Afirma: "Essas são as satisfações, os valores e as necessidades que os clientes procuram.".

Com efeito, vendas e marketing são antônimos, em vez de sinônimos ou complementos recíprocos.

Pode-se assumir que as atividades de vendas sempre serão necessárias. Mas o objetivo do marketing é tornar as vendas supérfluas. O propósito do marketing é conhecer e compreender os clientes tão bem que os produtos ou serviços se encaixem de tal maneira com os clientes a ponto de tornar as vendas desnecessárias.

Idealmente, o marketing deve produzir clientes que estejam prontos para comprar. Nesse caso, bastaria garantir a disponibilidade dos produtos ou serviços, ou seja, logística em vez de vendas, e distribuição estatística, em vez de promoção. Pode ser que a realidade ainda esteja muito longe deste ideal. Mas o movimento de defesa dos consumidores é indicação clara de que o mote da administração de empresas deve ser, cada vez mais, de vendas para marketing.

**2.65 Inovação: necessidades sociais exigem inovação empreendedora**

O marketing sozinho não faz um empreendimento de negócios. Numa economia estática, não há empreendimento de negócios. Não há empresa nem empresários. O intermediário de uma sociedade estática é um corretor cuja remuneração consiste em honorários e retiradas ou um especulador que não cria valor.

O empreendimento de negócios só existe numa economia em expansão, ou ao menos num contexto que considere a mudança natural e aceitável. E as empresas são o órgão específico do crescimento, da expansão e da mudança nas economias.

A segunda função das empresas é, portanto, inovação - o fornecimento de diferentes satisfações econômicas. Não basta que a empresa forneça apenas determinados bens ou serviços; também devem oferecer produtos e serviços melhores e mais econômicos. Não é necessário que a empresa se torne maior; mas é preciso que constantemente se torne melhor.

A inovação pode resultar em preços mais baixos - o dado com que os economistas mais se preocupam, pela simples razão de ser o único que pode ser manejado com ferramentas quantitativas. Mas o resultado também pode ser novos produtos melhores, novas conveniências ou o atendimento de nova necessidade.

A inovação mais produtiva é um produto ou serviço diferente, que crie novo potencial de satisfação, em vez de mero aprimoramento do existente. Tipicamente, esse novo produto diferente custa mais - no entanto, seu efeito geral é tornar a economia mais produtiva.

Os antibióticos custam muito ais que as velhas compressas, que eram tudo com que os médicos do passado contavam para combater a pneumonia. O computador custa muito mais que as máquinas de somar ou que as classificadoras de cartões perfurados, assim como a máquina de escrever custa muito mais que as penas de aves como instrumentos de escrita. Da mesma maneira, uma duplicadora Xerox custa muito mais que um mimeógrafo. E, se e quando for descoberta a cura do câncer, ela custará muito mais que um enterro de primeira classe.

Portanto, o preço de um produto é apenas uma das medidas do valor de uma inovação, ou de todo o processo econômico. É possível relacionar o preço com o produto unitário, ou seja, o preço de um medicamento com a redução que ele proporciona em dias de internação no hospital ou de aumento da vida economicamente ativa. Mas até essa medida não é de modo algum adequada. É preciso realmente um indicador de valor. Que valor econômico as inovações proporcionam aos clientes? O cliente é o único a julgar; e só o cliente conhece a própria realidade econômica.

A inovação pode consistir em descobrir novos usos para produtos antigos. Um vendedor que consiga vender refrigeradores a esquimós para evitar que os alimentos congelem seria tão inovador quanto qualquer pessoa que desenvolva um novo processo ou um novo produto. Vender geladeiras a esquimós para prevenir o esfriamento excessivo dos alimentos é efetivamente criar um novo produto. Sob o ponto de vista tecnológico, ainda existe apenas o mesmo produto antigo; mas, em termos econômicos, ocorreu inovação.

Acima de tudo, inovação não é invenção. É um termo de economia, não de tecnologia. As inovações não tecnológicas - são ao menos tão importantes quanto as tecnológicas.

Por mais importante que tenha sido a máquina a vapor como invenção, duas outras inovações não tecnológicas contribuíram com igual intensidade para a ascensão da economia moderna: a mobilização do poder de compra por meio do crédito bancário e a aplicação da matemática probabilística aos riscos físicos da atividade econômica, ou seja, o seguro. A criação da sociedade comercial de responsabilidade limitada e o subsequente desenvolvimento da sociedade anônima de responsabilidade limitada e de capital aberto foram inovações da mesma monta. E a prestação exerceu impacto equivalente. Ele possibilita pagar pelos meios para aumentar a produção com os frutos futuros do investimento. E, assim, criou condições para que o fazendeiro americano do século dezenove comprasse os implementos que o tornavam produtivos e pagasse por eles depois de vender a safra maior, produzida a custo mais baixo. E isso também converte a prestação em poderoso dínamo do desenvolvimento econômico nos países pobres ou subdesenvolvidos de hoje.

Na organização do empreendimento de negócios de hoje, a inovação já não pode ser considerada função separada do marketing. Ela não limita seu escopo à engenharia ou à pesquisa, mas o estende a todas as partes do negócio, a todas as suas funções e atividades. Tampouco pode restringir-se às empresas industriais. A inovação na distribuição é tão importante quanto a inovação na fabricação; do mesmo modo como a inovação nas seguradoras ou nos bancos.

A liderança na inovação de produtos e serviços tradicionalmente se concentra em uma atividade funcional que não tem nenhuma outra atribuição. Essa situação tem ocorrido principalmente em empresas intensivas em engenharia e em tecnologia química. Também nas empresas de seguros existe um departamento especial incumbido do desenvolvimento de novas espécies de cobertura; como também é possível que haja outros departamentos por inovações na organização de vendas, na administração de apólices e na liquidação de sinistros. Ainda outro grupo talvez se dedique a inovações nos investimentos dos fundos da empresa. Tudo isso compõe o negócio das seguradoras.

Mas a melhor alternativa para organizar a inovação de maneira sistemática e objetiva é como atividade empresarial, não como trabalho funcional. Ao mesmo tempo, toda unidade gerencial de uma empresa deve ser responsável pelo desenvolvimento de inovações e pela definição das necessidades de inovação. Também precisa contribuir para a inovação nos produtos e serviços da empresa, além de se empenhar consistentemente em promover avanços em sua área de atuação: vendas ou contabilidade, controle de qualidade e administração de pessoal.

A inovação pode ser definida como a tarefa de dotar os recursos humanos e materiais de nova e maior capacidade de produção de riqueza. A inovação é sobremodo importante para os países em desenvolvimento, que em geral, dispõem de recursos. São pobres por cerecer de capacidade de usar esses recursos para a produção de riqueza. Eles podem importar tecnologia, mas precisam produzir as próprias inovações sociais para tornar eficazes as tecnologias importadas.

A constatação dessa realidade foi o principal ponto forte dos fundadores do Japão moderno, há mais de um século. Deliberadamente, eles mantiveram o país em condições de dependência em relação à tecnologia ocidental - situação que perdurou até muito recentemente. Mas eles canalizaram as próprias energias, assim como as do povo japonês, para inovações sociais que possibilitariam ao país converter-se em sociedade e economia modernas, e, ao mesmo tempo, preservar seus traços diferenciadores de caráter e cultura.

Portanto, a inovação é crucial para o desenvolvimento econômico. Com efeito, o desenvolvimento econômico é, acima de tudo, trabalho empreendedor.

Os gestores devem converter as necessidades sociais em oportunidades empresariais lucrativas. Essa é outra definição de inovação. Ela deve ser enfatizada hoje, quando se vive tão consciente de necessidades da sociedade, em termos de escolas, de assistência médica, de urbanização e de meio ambiente. Essas necessidades; o arranha-céu com estrutura de aço e o livro escolar; o telefone e as farmácias. Também as novas necessidades exigem inovação empreendedora.

# 2.66 Produtividade: a administração precisa de conceitos e critérios adequados para sua mensuração

A empresa deve utilizar recursos produtores de riqueza para se desincumbir de seu propósito de criar clientes. Portanto, compete-lhe usar de maneira produtiva esses recursos. Essa é a função da administração da empresa. Em seu aspecto econômico, ela é denominada produtividade.

Nos últimos anos, todo mundo fala em produtividade. Que o aumento da produtividade - a melhor utilização dos recursos - é fundamental para melhoria do padrão de vida e consequência da atividade empresarial não chega a ser novidade. E já deveria ter sido percebido, a essa altura, que o flagelo da economia moderna, a inflação descontrolada, é deficiência mórbida, provocada pela produtividade inadequada. Mas, na verdade, é sabido muito pouco sobre produtividade; na verdade, ainda não há capacidade de medi-la, pelo menos na visão de Peter F. Drucker.

Produtividade significa equilíbrio de todos os fatores de produção, a fim de gerar o máximo de produto com o mínimo de esforço. Isso é muito diferente de produtividade por trabalhador ou por hora de trabalho; na melhor das hipóteses, ela se reflete de maneira distante e imprecisa nesses padrões tradicionais.

Tais critérios ainda se baseiam no princípio do século dezoito, de que o trabalho manual é, em última instância, o único recurso produtivo; que o trabalho manual é, na verdade, o único esforço real. Esses padrões ainda expressam a falácia mecanicista - de que Marx, para o descrédito permanente da economia marxista ( talvez válida para a época ), foi o último crédulo - , segundo a qual todas as realizações humanas poderiam ser medidas em unidades de esforço muscular. O aumento da produtividade nas economias modernas nunca é produto do esforço muscular. Em outras palavras, é sempre resultado de eliminar o esforço muscular ou de substituir o trabalhador por algo diferente. Um desses substitutos, obviamente, são os bens de capital, as máquinas e equipamentos, ou seja, a energia mecânica.

Ao menos tão importante quanto - embora despercebido há até bem pouco tempo - é o aumento da produtividade decorrente da substituição do trabalho manual, qualificado ou não qualificado, pelo conhecimento, resultando em mudança de operários braçais para trabalhadores do conhecimento, como gestores, técnicos e profissionais.

Um pouco de reflexão mostrará que a taxa de formação de capital, à qual os economistas atribuem tanta importância, é fator secundário. Alguém deve planejar e projetar o equipamento - tarefa conceitual, teórica e analítica - antes de sua instalação e uso. O fator básico para o desenvolvimento econômico deve ser a taxa de "formação de cérebros", ou seja, a velocidade com que um país produz pessoas com imaginação e visão, educação e habilidades teóricas e analíticas.

No entanto, o planejamento, o projeto e a instalação de bens de capital representam apenas um dos fatores que contribuem para o aumento da produtividade, por meio da substituição de músculos por cérebros. Pelo menos tão importante é a mudança direta da natureza do trabalho, de manual, qualificado e não qualificado, de muitas pessoas, para o intelectual, que requer análises teóricas e planejamento conceitual, sem qualquer investimento em bens de capital.

Essa contribuição se tornou evidente pela primeira vez na década de cinquenta, na análise do hiato de produtividade entre a indústria americana e a indústria europeia. Alguns estudos - como o do Stanford Research Institute e o da Organização para a Cooperação Econômica ( OCE ) - mostraram claramente que o diferencial de produtividade entre a Europa Ocidental e os Estados Unidos não é uma questão de investimento de capital. Em muitas indústrias europeias, a produtividade equivalia a pelo menos dois terços abaixo de sua contraparte nos Estados Unidos, ainda que os investimentos em máquinas e equipamentos fossem equivalentes. A única explicação era a proporção mais baixa de gestores e técnicos e a má estrutura organizacional da indústria europeia, com sua dependência em relação às habilidades manuais.

No ano de mil e novecentos, a empresa manufatureira típica dos Estados Unidos gastava provavelmente não mais que cinco ou oito dólares com pessoal técnico ou profissional em nível gerencial para cada cem dólares em salários de mão de obra direta. Hoje, em muitas empresas industriais, os dois itens de despesas são iguais - ainda que os salários da mão de obra direta, proporcionalmente, tenham subido com muito mais rapidez. Fora das áreas de manufatura, transportes e mineração, como, por exemplo, em distribuição, finanças, seguro e serviços ( ou seja, em dois terços da economia americana ), o aumento de produtividade tem sido consequência, principalmente, da substituição de tarefas manuais por atividades de planejamento, de músculos por cérebro e de suor por conhecimento.

As maiores oportunidades para aumentar a produtividade decerto serão encontradas no trabalho do conhecimento em si, mormente na administração. O vocabulário das empresas - principalmente em contabilidade - em relação à produtividade ficou tão obsoleto a ponto de se tornar enganoso. O que os contadores denominam "trabalho produtivo" são trabalhadores manuais que operam máquinas, ou seja, o tipo de mão de obra menos produtivo. O que os contadores denominam de "trabalho não produtivo" - todas as pessoas que contribuem para a produção, sem operar máquinas - é um saco de gatos. Inclui trabalho manual pré-industrial, de baixa produtividade, como faxineiros; alguns trabalhos tradicionais de alta qualificação de alta produtividade, como ferramenteiros; novos trabalhos industriais de alta qualificação, como eletricistas de manutenção; e alguns técnicos e profissionais do conhecimento, como supervisores, engenheiros industriais e pessoal de controle de qualidade. Finalmente, os que os contadores agregam num único conjunto, como despesas gerais - o próprio termo cheira a desaprovação - contém o que deveria ser o recurso mais produtivo, isto é, gestores, pesquisadores, planejadores, projetistas, inovadores. No entanto, também pode envolver elementos parasitários, se não destrutivos, na forma de pessoal altamente dispendioso, necessário apenas em consequência da má organização, da falta de espírito de equipe e da confusão de objetivos, o que, em última instância, significa malversação ou má gestão.

É preciso um conceito de produtividade abrangente o suficiente para reunir todos os esforços que contribuem para o produto e expressá-los em relação aos resultados, em vez de assumir que o trabalho é o único esforço produtivo. Porém, mesmo esse conceito - embora um grande passo à frente - ainda seria inadequado se sua definição de esforço se limitar às atividades mensuráveis, como custos visíveis e diretos, ou seja, de acordo com a definição contábil e como símbolo de esforço. Há fatores de impacto substancial, se não decisivo, que nunca se manifestam com cifras de custo.

Primeiro, há o conhecimento - o recurso mais produtivo, se aplicado de maneira adequada, mas também o mais dispendioso, e totalmente improdutivo, se mal aplicado. Os trabalhadores do conhecimento são, por necessidade, trabalhadores de alto custo. Depois de passar muitos anos na escola, eles também representam elevado investimento social.

Outro é o tempo - o recurso mais perecível. O uso das pessoas e das máquinas em tempo integral ou apenas em tempo parcial fará grande diferença de produtividade. Nada é menos produtivo que a ociosidade de bens de capital dispendiosos ou a perda de tempo de pessoas altamente remuneradas e capazes. Igualmente improdutiva é concentração de mais recursos produtivos, incompatíveis com o tempo disponível, em condições de conforto - por exemplo, a tentativa de rodar três turnos numa fábrica apinhada ou em equipamentos obsoletos ou sensíveis.

O tempo mais produtivo - ou menos produtivo - é o dos próprios gestores. No entanto, é, em geral, o menos conhecido, o menos analisado e o menos gerenciado de todos os fatores de produtividade.

A produtividade também é consequência do mix de produtos, do equilíbrio entre várias conjugações dos mesmos recursos. Como todos os gestores devem saber, os diferenciais entre os valores de mercado de diversas combinações raramente são proporcionais aos esforços componentes. Com frequência, mal se percebe qualquer relação entre valor de mercado e composição dos esforços. Uma empresa que produz um volume constante de bens, com os mesmos materiais e habilidades e com uma quantidade constante de trabalho direto e indireto, pode ganhar fortunas ou ir à falência. Obviamente, daí resultam variações consideráveis na produtividade dos mesmos recursos - mas não aquelas que manifestam nos custos e são identificáveis por análise dos custos.

Outro fator importante é o que Peter F. Drucker denomina de "mix de processos". É mais produtivo para a empresa comprar ou fazer, montar seus produtos ou terceirizar a montagem, comercializar sob marca própria, por meio da própria organização de distribuição, ou vender para atacadistas independentes, que usarão suas marcas próprias? Em que a empresa mais é capaz? Qual é o uso mais produtivo de seus conhecimentos, capacidades e limitações específicas. Sempre que tentam ir além dos próprios meios, é provável que fracassem, por maior que seja o potencial de lucratividade do empreendimento.

As pessoas capazes de dirigir negócios altamente estáveis talvez não consigam ajustar-se a negócios instáveis e em rápido crescimento. Como demonstra a experiência, indivíduos que progrediram em empresas em rápido crescimento não raro destroem o negócio se ele entrar em período de consolidação. Pessoas boas em dirigir empreendimentos fundamentados em pesquisas de longo prazo dificilmente serão boas na venda sob pressão de novidades e de modismos. A utilização das capacidades específicas da empresa e de sua administração, assim como a observância das próprias limitações, são importantes fatores de produtividade. Os conglomerados podem otimizar a produtividade do capital, mas se caracterizarão por baixa produtividade - e por resultados ruins - em outras áreas igualmente importantes.

Finalmente, a produtividade é profundamente afetada pela estrutura organizacional e pelo equilíbrio entre as várias atividades da empresa. Se a falta de organização adequada levar os gestores a perder tempo na tentativa de descobrir o que fazer, em vez de se concentrarem na ação, os recursos escassos da empresa estarão sendo desperdiçados. Se a alta administração estiver interessada apenas em engenharia ( talvez porque essa seja a origem dos principais gestores ), enquanto a empresa necessita de mais atenção em marketing, a consequência será baixa produtividade. Os danos daí resultantes provavelmente serão maiores que a queda na produção por hora de trabalho direto.

Esses fatores vão além dos que, em geral, são considerados por contadores e economistas, a saber, produtividade do trabalho, do capital e dos materiais. No entanto, eles são igualmente importantes.

Portanto, é preciso considerar todos esses fatores, não só na conceituação de produtividade, mas também na definição de objetivos. Também devem-se desenvolver critérios para medir a impacto da substituição de trabalho por capital sobre a produtividade, bem como a contribuição do conhecimento para a produtividade do trabalho e do capital - e meios para distinguir entre despesas gerais criativas e das despesas gerais parasitas, além de avaliar os efeitos da utilização do tempo, do mix de produtos, do mix de processos, da estrutura organizacional e do equilíbrio de atividades sobre a produtividade.

Não só cada administração, mas também a economia, precisa de conceitos e critérios adequados para a mensuração da produtividade. A falta desses elementos é a maior lacuna nas estatísticas econômicas, debilitando com gravidade todas as políticas econômicas. Também ocorre uma frustração das tentativas de combater a depressão e a inflação.

# 2.67 Lucro: a empresa deve estabelecer objetivos que expressem o que se almeja realizar

Lucro não é causa, mas resultado - resultado do desempenho da empresa em marketing, em inovação e em produtividade. Resultado necessário, que exerce funções econômicas essenciais. O lucro é, primeiro, teste de desempenho - o único teste eficaz, como os comunistas na Rússia logo descobriram quando tentaram aboli-lo no começo da década de vinte ( embora, recatadamente, passassem a denominá-lo fundos de capital, para evitar o "palavrão", ainda em plena década de cinquenta ).

O lucro tem uma segunda função igualmente importante. É o prêmio pelo risco da incerteza. A atividade econômica, por ser atividade, se concentra no futuro; e a única coisa certa sobre o futuro é a incerteza, são os riscos. A palavra "risco", em si significaria, segundo se comenta, "ganhar o pão de cada dia", em árabe original. É assumindo riscos que as pessoas de negócios ganham o pão de cada dia. Como a atividade de negócios é econômica, sempre tenta gerar mudanças. Ela sempre serra o galho em que está sentada; ela torna mais arriscados os riscos existentes e cria novos riscos.

O futuro da atividade econômica é longo; pode demorar quinze ou vinte anos para que a decisão básica se torne plenamente eficaz e para que grandes investimentos gerem retornos. No entanto, apesar de não se saber nada sobre o futuro, há a consciência de que seus riscos aumentam em progressão geométrica, quanto mais se aprofunda nele.

O lucro - e só o lucro - é capaz de fornecer capital para os empregos do futuro, tanto para mais empregos quanto para melhores empregos.

Mais uma vez, uma definição de progresso econômico é o aumento dos investimentos necessários para a criação de novos empregos.

Os contadores ou os engenheiros de hoje não vivem melhor que seus avós nas fazendas porque trabalham mais. O trabalho deles hoje é muito menos árduo. Tampouco merecem viver com mais conforto porque são melhores que os seus avós. Eles são tão seres humanos quanto os avós, e tanto quanto os avós dos avós em passado mais remoto. Os contadores e os engenheiros de hoje podem receber remunerações muito mais altas e trabalhar muito menos porque os investimentos de capital, neles e em seus trabalhos, são infinitamente maiores que os efetuados em seus avós e nas respectivas atividades. No ano de mil e novecentos, na época de seus avós, os investimentos de capital por agricultor americano era de no máximo cinco mil dólares. Para produzir contadores e engenheiros, a sociedade primeiro investe pelo menos cinquenta mil dólares em capital e despesas com escolaridade e educação. Depois, o empregador investe mais vinte e cinco mil dólares ou cinquenta mil dólares por empregado. Todos esses investimentos que possibilitam mais e melhores empregos decorrem do superávit da produção econômica, ou seja, pela diferença entre o valor e o custo de produção da atividade econômica.

Hoje, os empresários tendem a expressar sentimento de culpa em relação ao lucro, em tom escusatório, o que demonstra como explicam mal o lucro - principalmente para si mesmos. Pois não há justificativa e razão para o lucro quando se comete a besteira de se referir à motivação do lucro e à maximização do lucro.

Não há por que pedir desculpas, pois o lucro é necessidade da economia e da sociedade. Ao contrário, os empresários devem sentir-se culpados e devem desculpar-se quando não geram lucro adequado para o exercício das funções econômicas e sociais que só o lucro é capaz de levar a bom termo.

Walther Rathenau ( que viveu entre mil oitocentos e sessenta e sete e mil novecentos e vinte e dois ), executivo, estadista e filósofo social, que refletiu mais profundamente que qualquer outro ocidental de sua época sobre a responsabilidade social das empresas, propôs a substituição da palavra lucro por responsabilidade. O lucro, sem dúvida, não é a única responsabilidade das empresas, mas é a primeira. A empresa que não gera lucro adequado põe em perigo tanto a integridade dos recursos que lhe foram confiados quando a capacidade econômica de crescer. Não faz jus à confiança de que foi objeto.

No mínimo dos mínimos, o empreendimento de negócios precisa gerar um mínimo de lucro: o lucro necessário para cobrir seus próprios riscos futuros, o lucro necessário para possibilitar sua sobrevivência e para preservar a capacidade de geração de riqueza de seus recursos. Esse lucro mínimo indispensável afeta o comportamento empresarial e as decisões empresariais - em ambos os casos, estabelecendo limites e testando sua validade. A administração exercer suas próprias atividades, precisa de um objetivo de lucro pelo menos igual ao lucro mínimo necessário, e de critérios para avaliar o desempenho do lucro em comparação com as necessidades.

O que, então, significa administrar uma empresa? Com base na análise da atividade empresarial, como a criação de clientes por meio de marketing e da inovação, conclui-se que administrar uma empresa deve ser sempre uma atividade empreendedora pela própria natureza. A ação administrativa é indispensável, mas é consequência dos objetivos do empreendimento. A estrutura segue a estratégia.

Também se conclui que administrar uma empresa deve ser uma atividade criativa, em vez de adaptativa. Quanto mais os gestores criam condições econômicas, ou as transformam, em vez de adaptar-se passivamente às circunstâncias, mais estão no manejo do empreendimento.

Porém, uma análise da natureza do negócio também mostra que a administração, embora seu teste definitivo seja o desempenho em si, é uma atividade racional. Concretamente, isso significa que a empresa deve estabelecer objetivos que expressem o que se almeja realizar em vez de acomodar-se com o possível ( como implica a teoria da maximização do lucro ). Depois que se definem os objetivos com os olhos fixos no desejável, aí sim pode-se levantar a questão das concessões ao possível. Esse processo exige que a administração defina o negócio em que atua e o negócio em que deve atuar.

# 2.68 Planejamento estratégico: gestores devem dedicar tempo e reflexão ao futuro da empresa

Que os gestores não dedicam nem tempo nem atenção suficientes a reflexões sobre o futuro é queixa universal. Trata-se de reclamação recorrente nos ambientes de trabalho e nos artigos e livros sobre administração.

O lamento é válido. Os gestores devem dedicar tempo e reflexão ao futuro da empresa. Também precisam destinar mais tempo e reflexão a muitos outros temas, como, por exemplo, às responsabilidades sociais e comunitárias da empresa. Tanto os gestores quanto as empresas pagam multas onerosas por esse pouco-caso. Mas a negligência em relação ao futuro é apenas um sintoma. Os executivos descuidam-se do porvir por não conseguirem desvencilhar-se do cotidiano. Também isso é um sintoma. A verdadeira doença, segundo Peter F. Drucker, é a falta de base de conhecimento e inexistência de sistemas adequados para lidar com as tarefas econômicas da empresa.

Em geral, as tarefas de hoje absorvem todo o tempo dos gestores; no entanto, elas raramente são bem-feitas. Poucos gestores parecem muito satisfeitos com o próprio desempenho em relação às tarefas imediatas. Eles se sentem como participantes de uma corrida insana, em que são impulsionados pelo que é jogado em sua caixa de entrada. Eles sabem que os programas de emergência em andamento, que tentam resolver este ou aquele problema tido como urgente, raramente produzem resultados certos e duradouros. E, no entanto, estão sempre correndo de um lado para o outro, entre sucessivas crises. Pior ainda, eles sabem que os mesmos problemas se repetirão, não importa quantas vezes o resolvam.

Portanto, antes de tratar do futuro, os gestores devem descartar os desafios de hoje, em menos tempo e com mais impacto e permanência. Para tanto, precisa-se adotar uma abordagem sistemática para lidar com o trabalho de hoje.

# 2.69 Planejamento estratégico: o futuro não será feito amanhã; será feito hoje

A tarefa econômica envolve três dimensões diferentes:

1) Tornar eficazes os negócios do presente;

2) Identificar e realizar seus potenciais e

3) Convertê-los em negócios para um futuro diferente.

Cada uma destas tarefas exige uma abordagem diferente, mas são inseparáveis. As três devem ser executadas ao mesmo tempo: hoje. Todas devem ser executadas com a mesma organização, com as mesmas pessoas, com o mesmo conhecimento, com o mesmo dinheiro e com os mesmos processos empresariais. O futuro não será feito amanhã; será feito hoje, em grande parte das decisões referentes às tarefas de hoje. No sentido oposto, o que está sendo feito para construir o futuro afeta diretamente o presente. As tarefas se sobrepõem. Elas exigem uma estratégia unificada. Do contrário, tornam-se inexequíveis.

Manejar qualquer uma dessas tarefas, para não falar nas três juntas, exige a compreensão das verdadeiras realidades da empresa como sistema econômico, de sua capacidade de desempenho econômico, de sua capacidade de desempenho econômico e das relações entre os recursos disponíveis e os resultados possíveis. Do contrário, não há alternativa para a corrida insana. Essa compreensão jamais se encontra pronta para uso; ela deve ser desenvolvida sob medida para cada empresa. No entanto, as premissas e expectativas subjacentes a cada uma delas são, em grande parte, comuns. As empresas são diferentes, mas sempre são empresas, independentemente do tamanho e da estrutura, dos produtos, da tecnologia, dos mercados, da cultura e da competência gerencial. Sempre há uma realidade básica comum.

Na verdade, há conjuntos de generalizações que quase sempre se aplicam à maioria dos negócios: um referente aos recursos e aos resultados da empresa; outro pertinente aos esforços. Em conjunto, os dois conduzem a numerosas conclusões no que diz respeito à natureza e à direção do trabalho empreendedor.

A maioria dessas premissas parecerá plausível, talvez até familiar, para grande parte dos empresários, mas poucos deles reúnem essas premissas para formar um todo coerente. Raros são os que delas extraem conclusões práticas, não importa o quanto cada descrição isolada coincida com suas experiências e conhecimentos. Em consequência, poucos gestores baseiam suas ações nessas premissas, em seus próprios pressupostos e expectativas.

# 2.70 Marketing: a empresa convertendo conhecimento em recursos

Nem os resultados nem os recursos estão dentro da empresa. Ambos estão fora. Não há centros de lucro dentro da empresa; só existem centros de custos. A única coisa que se pode afirmar com certeza a respeito de qualquer atividade empresarial, engenharia ou vendas, fabricação ou contabilidade, é que ela consome esforços e, portanto, gera custos. No entanto, sua contribuição para os resultados ainda não é certa.

Os resultados não dependem que qualquer pessoa dentro da empresa ou do que quer que seja sob o controle da empresa. Dependem de alguém fora da empresa - o cliente, nas economias de mercado; as autoridades políticas, nas economias controladas. É sempre alguém de forma que decide se esforços da empresa se converterão em resultados econômicos ou se transformarão em resíduos e sucata.

O mesmo se aplica ao único e exclusivo recurso diferenciado de qualquer empresa: conhecimento. Outros recursos, dinheiro ou equipamentos físicos, por exemplo, não conferem qualquer distinção. O que diferencia as empresas e o que constitui seus recursos peculiares é a capacidade de usar conhecimentos de todas as espécies - do científico e técnico ao social, econômico e gerencial. Apenas por meio do conhecimento é que as empresas se diferenciam entre si e, portanto, são capazes de produzir algo que tenha valor de mercado.

No entanto, o conhecimento não é da empresa. É um recurso social universal. Nessas condições, não pode ser mantido em segredo por muito tempo. "O que alguém já fez pode ser repetido por outrem novamente", é sabedoria popular antiga e profunda. Portanto, o único recurso decisivo das empresas se encontra tão fora do negócio quanto os resultados do negócio.

Com efeito, a empresa pode ser definida como processo que converte recursos externos, a saber, conhecimentos, em resultados externos, a saber, valores econômicos.

# 2.71 Eficácia: maximização de oportunidades versus resolução de problemas

Os resultados são obtidos pela exploração de oportunidades, não pela solução de problemas. Tudo o que se pode esperar com a solução de problemas é o restabelecimento da normalidade. Tudo o que se pode esperar, na melhor das hipóteses, é eliminar restrições à capacidade de da empresa obter resultados. Os resultados em si sempre decorrem da exploração de oportunidades.

Para produzir resultados, os recursos devem ser alocados à exploração de oportunidades, não à solução de problemas. Desnecessário dizer que os problemas não podem ser ignorados, mas devem ser minimizados.

Os economistas falam muito em maximização do lucro nas empresas. Esta afirmação, conforme já observaram numerosos críticos, é tão imprecisa que chega a ser insensata. No entanto, maximização de oportunidades é uma definição significativa, até mesmo exata, do trabalho empreendedor. Significa que eficácia, em vez de eficiência, é essencial para a empresa. A pergunta pertinente não é como fazer certo as coisas, mas, sim, como identificar as coisas certas a serem feitas, e nelas concentrar recursos e esforços.

**2.72 Entropia: as empresas tendem a degenerar da liderança para a mediocridade**

Os resultados econômicos são obtidos apenas por meio da liderança, não por mera competência. O lucro é a recompensa pela singularidade, ou ao menos pela diferenciação, das contribuições em áreas importantes. E o que é significativo é decidido pelo mercado e pelos clientes. O lucro é obtido pelo fornecimento de algo que o mercado aceita como valor e pelo qual está disposto a pagar. E o valor sempre implica o extra que destaca um produto de outros, o diferencial que lhe confere o atributo efêmero da liderança. O monopólio genuíno, animal tão mitológico quanto o unicórnio (salvo os resultantes de imposições políticas, ou seja, os monopólios estatais, do que o cartel dos países exportadores de petróleo talvez seja o exemplo mais notório), é a única exceção.

Isso não significa que a empresa em si deva ser gigante no se tornem que tenha de ser a primeira em toda linha de produto, em todo mercado ou em toda tecnologia que componha suas atividades. Tamanho não significa liderança. Em muitos setores, a maior empresa não é de modo algum a mais lucrativa, uma vez que precisa manter linhas de produtos, abastecer mercados e aplicar tecnologias onde nem sempre é capaz de se destacar pelo diferencial, para não falar em cultivar a singularidade. O segundo lugar, ou até o terceiro lugar, em geral é preferível, pois possibilita a concentração em um segmento no mercado, em um tipo de cliente, em uma aplicação da tecnologia, onde exercer liderança genuína. Com efeito, a crença de muitas empresas de que poderiam - ou deveriam - exercer liderança em todas as áreas do respectivo mercado ou setor é um grande obstáculo à conquista da liderança, pois leva essas empresas a dispersar seus recursos - quando o desempenho exige concentração.

Mas uma empresa que almeja resultados econômicos precisa exercer liderança em algo de valor real para um cliente ou mercado. Pode ser em algum aspecto estreito, mas importante, da linha de produto, nos serviços, na distribuição ou na capacidade de converter ideias em produtos vendáveis no mercado, com rapidez e a baixo custo.

Se não exercer esse tipo de liderança, a empresa, o produto ou o serviço tornam-se marginais. Até pode parecer líder, deter grande fatia do mercado, exercer todo o peso resultante do impulso, da história e da tradição. Mas o marginal é incapaz de sobreviver no longo prazo, quanto mais gerar lucros. O marginal vive com os dias contados. Depende da acomodação e da inércia dos concorrentes. Mais cedo ou mais tarde, quando a bonança acaba, será espremido pelo mercado.

Qualquer posição de liderança é transitória e tende a ser efêmera. Nenhuma empresa está segura para sempre na posição de liderança. O mercado, que gera os resultados, e o conhecimento, que é o recurso, são acessíveis a todos. Nenhuma posição de liderança é mais que uma vantagem temporária. Isso realmente significa que o lucro resulta apenas da vantagem do inovador e, portanto, desaparece assim que a inovação se torna rotina. Nas empresas ( como nos sistemas físicos ) a energia sempre tende à difusão. As empresas tendem a degenerar da liderança para a mediocridade. E o medíocre está a três quartos do percurso para a marginalidade. E os resultados sempre derivam da geração de lucro para, na melhor das hipóteses, remunerar os fatores, que é tudo o que vale a competência.

Portanto, compete ao gestor reverter a deriva normal. Incumbe-lhe concentrar a empresa nas oportunidades e afastá-la dos problemas, para recriar a liderança e opor-se à mediocridade, para substituir a inércia e o impulso por nova energia e nova direção.

# 2.73 Substituição de importações: produzir tudo significa produzir pouco

O segundo conjunto de premissas trata dos esforços dentro da empresa e seus custos.

O que existe está ficando velho. Afirmar que a maioria dos gestores passa grande parte do tempo lidando com problemas do dia a dia é eufemismo. Eles desperdiçam grande parte do tempo às voltas com os problemas do passado. Os gestores gastam mais tempo tentando desfazer o passado que em qualquer outra atividade.

Até certo ponto, a tendência é inevitável. O que existe hoje é necessariamente produto do passado. O negócio em si - os recursos, os esforços e sua alocação, sua organização, assim como seus produtos, seus mercados e seus clientes - expressa necessariamente decisões e ações do passado. Seu pessoal, em, em maioria, cresceu na empresa de ontem. Suas atitudes, expectativas e valores foram formados em tempos idos; o que resulta na tendência de aplicar as lições do passado a um presente diferente. Com efeito, todas as empresas encaram o que aconteceu no passado como normal, com forte inclinação para rejeitar como anormal qualquer coisa que não se encaixe nesse padrão.

Por mais sábias, prospectivas e corajosas que tenham sido as decisões e ações, na época em que foram adotadas no passado, já terão sido superadas pelos acontecimentos quando se tornarem comportamento normal e rotina do negócio. Não importa quão apropriadas, oportunas e convenientes tenham sido as atitudes na época em que se desenvolveram no passado, o mundo em que eram adequadas não mais existirá quando seus formadores e praticantes forem promovidos a posições de alta administração e de formulação de políticas. O futuro nunca acontece conforme as previsões; o futuro é sempre diferente. Da mesma maneira como os generais tendem a preparar-se para a última guerra, os empresários tendem reagir em termos da última bonança ou da última depressão. Portanto, o que existe está envelhecendo. Qualquer decisão ou ação humana começa a envelhecer no momento em que foi concebida ou adotada.

É sempre fútil restaurar a normalidade; a normalidade é apenas a realidade de ontem. O trabalho não é impor o normal de ontem ao mundo diferente de hoje; mas, sim mudar a empresa, seus comportamentos, atitudes, expectativas - assim como seus produtos, mercados e canais de distribuição - para que ela se encaixe nas novas realidades.

O que existe tende a estar mal distribuído. A organização de negócios não é fenômeno da natureza, mas da sociedade. Numa situação social, um número muito pequeno de acontecimentos em um extremo - os primeiros dez ou vinte por cento, no máximo - responde por noventa por cento de todos os resultados enquanto a maioria dos acontecimentos responde por apenas de dez por cento ou tanto dos resultados. A mesma situação se repete nos mercados: um punhado de grandes clientes, entre muitos milhares, produz o grosso dos pedidos; uns poucos produtos, entre centenas de itens, gera grande parte do volume; e assim por diante. Também é verdade no esforço de vendas. Poucos vendedores, entre muitas centenas, sempre trazem dois terços de todos os novos negócios. E isso ainda se aplica às fábricas: umas poucas corridas de produção respondem por grande parte do volume produzido. Assim como em pesquisas: as mesmas poucas pessoas no laboratório tendem a desenvolver quase todas as inovações importantes.

O princípio também se aplica a praticamente todos os problemas de pessoal: quase todas as reclamações sempre são oriundas de poucos lugares ou de um grupo de empregados, assim como boa parte do absenteísmo, do turnover, das sugestões, dos acidentes. Conforme revelaram estudos da New York Telephone Company, o conceito se aplica até às doenças.

As implicações dessa constatação simples sobre a distribuição normal são amplas.

Em primeiro lugar, enquanto noventa por cento dos resultados são produzidos pelos primeiros dez por cento dos eventos, noventa por centos dos custos são gerados pelos remanescentes e ineficazes noventa por cento dos acontecimentos. Em outras palavras, resultados e custos são inversamente proporcionais.

Uma segunda implicação é que recursos e esforços normalmente se distribuirão entre os noventa por cento dos eventos que praticamente não produzem resultados. Eles se alocam em proporção ao número de ocorrências, e não em proporção à importância dos resultados. De fato, os recursos mais dispendiosos e potencialmente mais produtivos ( como, por exemplo, pessoal altamente treinado ) se distribuirão inadequadamente para as piores aplicações. As pressões exercidas por boa parte das transações são fortalecidas pelo orgulho das pessoas em fazer o difícil - não importa que seja algo produtivo ou improdutivo. Essa tendência foi demonstrada por sucessivos estudos.

A seguir, alguns exemplos:

Uma grande empresa de engenharia se orgulhava da alta qualidade e reputação de seu grupo de serviços técnicos, composto de várias centenas de engenheiros bem remunerados. Os profissionais eram de fato de primeira categoria. Mas a análise da distribuição deles mostrou nitidamente que, embora trabalhassem duro, produziam poucos negócios. A indústria automobilística era o principal cliente da empresa e respondia por quase um terço de todas as compras. Mas poucas pessoas de serviços técnicos se lembravam de já ter pisado nas áreas de engenharia ou de produção de uma empresa automobilística. "A General Motors Company ( GMC ) e a Ford Motors Company não precisam de mim; elas têm seu próprio pessoal", era a reação.

Do mesmo modo, em muitas empresas, o pessoal de vendas estava mal distribuído. A maior parte dos vendedores ( e os mais eficazes ) em geral é alocada para produtos difíceis de vender, seja por serem produtos de ontem, seja por serem produtos fracassados, que a vaidade gerencial, desesperadamente, tenta converter em vencedores. Os produtos importantes de amanhã raramente são alvos do esforço de vendas necessário. E os produtos que são grandes sucessos no mercado e que, portanto, deveriam ser explorados ao máximo tendem a ser negligenciados. "Afinal, eles já estão indo muito bem e não precisam de mais recursos" é a conclusão comum.

Os departamentos de pesquisa, as equipes de projeto, as iniciativas de desenvolvimento de mercado e até as campanhas de propaganda são distribuídos da mesma maneira em muitas empresas - por transações, em vez de por resultados; pelo que é difícil, e não pelo que é produtivo; pelos problemas de ontem, e não pelas oportunidade de hoje e amanhã.

Uma terceira implicação importante é que o dinheiro das receitas e o dinheiro dos custos raramente pertencem ao mesmo fluxo. Na cabeça da maioria dos empresários - e nas apresentações da maioria dos contadores - o fluxo das receitas realimenta o fluxo dos custos que, por seu turno, realimenta o fluxo das receitas. Mas o loop não é fechado. As receitas, obviamente, produzem os recursos para cobrir os custos. Mas se a administração não se empenhar constantemente em direcionar os esforços para as atividades geradoras de receitas, os custos tenderão a concentrar-se em atividades infrutíferas, que não passam de meras ocupações.

Portanto, quanto aos esforços e custos e quanto aos recursos e resultados, as empresas tendem a descambar para a difusão de energia.

Portanto, necessitam de constante reavaliação e redirecionamento; e a necessidade é maior onde menos se espera: em tornar eficaz a empresa no presente. É no presente que a empresa, primeiro e acima de tudo, precisa atuar com eficácia. É no presente que mais necessitam de análise e de energia. No entanto, é grande a tentação de continuar remendando o passado em vez de se empenhar no desenvolvimento dos padrões de amanhã.

As abordagens avulsas não serão suficientes. Para realmente compreender o negócio, o gestor deve ser capaz de vê-lo em sua inteireza. O gestor precisa ser capaz de examinar recursos e esforços como um todo e de analisar sua alocação para produtos e serviços, mercados, clientes, usuários finais e canais de distribuição. O gestor precisa saber quais esforços se destinam a problemas e quais esforços se alocam para oportunidades, assim como deve ponderar as alternativas de direção e alocação. As análises parciais tendem a desinformar e a desorientar. Apenas a visão global de toda a empresa como sistema econômico proporciona o verdadeiro conhecimento.

A concentração é fundamental para a obtenção de resultados econômicos. Os resultados econômicos exigem que os gestores concentrem seus esforços no menos número de produtos, de linhas de produtos, de serviços, de canais de distribuição, de usos finais e assim por diante, que produzirão as maiores receitas. Os gestores devem minimizar a atenção dedicada a produtos que geram basicamente custos, em consequência de seus volumes serem muito baixos ou muito dispersos.

Os resultados econômicos exigem que os esforços do pessoal se concentrem nas poucas atividades capazes de produzir os resultados empresariais mais significativos sobre o desempenho e sobre os resultados do negócio - ou seja, naquelas áreas em que um aumento relativamente pequeno na eficácia produzirá aumento proporcionalmente muito maior na eficácia econômica.

Finalmente, os recursos humanos devem concentrar-se nas poucas grandes oportunidades. A afirmação é ainda mais pertinente no caso de recursos humanos de alto nível, por meio dos quais o conhecimento se converte em trabalho eficaz. E, acima de tudo, é inquestionável quando se trata do mais escasso e do mais dispendioso, mas também do potencialmente mais eficaz dentre todos os recursos humanos numa empresa: o talento gerencial.

Nenhum outro princípio da eficácia é violado tão constantemente hoje quanto o princípio básico da concentração. Trata-se, evidentemente, de algo evidente não só para empresas. Os governos tentam fazer um pouco de tudo. A grande universidade de hoje tenta ser tudo para todos, combinando ensino e pesquisa, serviços comunitários, atividades de consultoria e assim por diante. Mas as empresas - sobretudo as grandes - não são menos difusas.

Não há muito tempo, estava na moda atacar a indústria americana pela obsolescência planejada. E uma das críticas favoritas à indústria, principalmente à indústria americana (ou de outros países que seguem este padrão), é a de impor a padronização estupefaciente. Infelizmente, a indústria está sendo atacada por fazer o que deveria fazer, mas que não faz.

As grandes empresas americanas se orgulham de sua capacidade e disposição de fornecer qualquer especialidade, de satisfazer a qualquer exigência de variedade e até mesmo de estimular essas demandas. Algumas empresas se gabam de que jamais, por vontade própria, abandonarão um produto. Em consequência, a maioria das grandes empresas acaba com milhares de itens em sua linha de produtos - e, com muita frequência, menos de vinte desses produtos realmente geram bons volumes de vendas. Contudo, esses vinte ou menos itens precisam criar receitas para sustentar os custos de nove mil novecentos e noventa e nove outros que não vendem bem.

Com efeito, o problema básico da força competitiva dos Estados Unidos no mundo, hoje, pode ser o amontoado de produtos. Se custeados de maneira adequada, as principais linhas de produtos da maior parte das indústrias se comprovam plenamente competitivas, apesar dos altos salários e da elevada carga tributária do país. Porém, foram desbaratadas a vantagem competitiva dos Estados Unidos no volume de produtos, subsidiando um enorme aparato de especialidades, das quais apenas poucas recuperam seu verdadeiro custo. Em eletrônica, por exemplo, a competição dos rádios transistorizados portáteis japoneses se baseia em pouco mais de um reduzido número de modelos - em comparação com o excesso absurdo de ofertas mal diferenciadas nas linhas de produtos dos fabricantes americanos.

Também há uma condição de perdulários nos Estados Unidos em relação às atividades de apoio. O mote americano parece ser "Vamos fazer um pouco de tudo" - pesquisa operacional, relações públicas e assim por diante. Em consequência, foram construídos staffs enormes e não houve esforço concentrado suficiente em alguma área.

Do mesmo modo, nas tentativas de controlar custos, foram dispersados esforços, em vez de concentrá-los onde estão os custos. Tipicamente, os programas de redução de custos almejam reduzir um pouco - talvez, cinco por cento ou dez por cento - em tudo. Esses cortes generalizados são, na melhor das hipóteses, ineficazes. Na pior das hipóteses, tendem a prejudicar esforços importantes, os quais produzem resultados que, para começar, recebem recursos insuficientes. Porém, os esforços que são puros desperdícios mal são afetados pelos programas típicos de redução de custos, inclusive porque, para começar, partem de verbas generosas.

Essas são as realidades das empresas, as premissas que tendem a ser consideradas válidas na maioria dos negócios, em grande parte das circunstâncias; os conceitos a serem adotados como ponto de partida na abordagem ao trabalho empreendedor.

Enfatize-se que se trata apenas de premissas. Elas precisam ser testadas pelas análises; e é possível que uma ou outra não se aplique a determinado negócio, em certa época. No entanto, elas são suficientemente prováveis para fornecer os fundamentos das análises de que os executivos precisam para compreender suas empresas. Elas são os pontos de partida das análises necessárias às três tarefas dos empreendedores: tornar eficaz a empresa no presente; descobrir o potencial da empresa; e construir o futuro da empresa.

A empresa pequena e aparentemente simples exige essa compreensão, da mesma maneira que ocorre com a empresa grande e altamente complexa. Essa compreensão é necessária tanto para a tarefa imediata de garantir a eficácia hoje quanto para a construção do futuro, a se realizar daqui a muitos anos. Também é ferramenta indisponível para qualquer gestor que leva a sério sua responsabilidade empreendedora. E é uma ferramenta que não pode ser modelada nem manejada por outros, no lugar deles. Os executivos devem ser parte ativa nessa modelagem e manejo. A capacidade de projetar e desenvolver essa ferramenta e a competência para manejá-la devem ser atributos comuns de todos os gestores de empresas.

# 2.74 Crise: crescimento em época de estagnação e inflação

Uma empresa do mundo ocidental pode ser comparada com a Sears, Roebuck: a Marks & Spencer. É até possível que em período mais prolongado, ela esteja um pouco à frente, em crescimento das vendas e lucro.

Como a Sears, a Marks & Spencer é uma cadeia de varejo. Ela abriu seu primeiro bazar de um tostão no ano de mil oitocentos e oitenta e quatro, ou mais ou menos na mesma época em que Richard Sears fez sua primeira oferta de venda po reembolso postal de relógios baratos, mas confiáveis, a fazendeiros do Centro-Oeste americano. Em mil novecentos e quinze, a empresa estava construindo várias lojas. E tem crescido em ritmo acelerado desde então. Seu período de crescimento mais espetacular, contudo, foram os dez anos entre mil novecentos e sessenta e três e mil novecentos e setenta e dois - época da história econômica da Inglaterra marcada pela estagflação, ou seja, estagnação inflacionária, não pelo crescimento. Durante esses período difícil, a Marks & Spencer mais que dobrou seu volume de vendas (de cento e quatro milhões de libras esterlinas para quatrocentos e sessenta e três milhões de libras esterlinas, ou em dólares americanos, de quatrocentos e sessenta milhões para um bilhão e cem milhões, à taxa de câmbio então vigente ). Os lucros subiram com a mesma rapidez, de vinte e dois milhões de libras esterlinas para cinquenta e quatro milhões de libras esterlinas ( de cinquenta e cinco milhões de dólares para centro e trinta e cinco milhões de dólares ). Igualmente notável era a margem de lucro - quase doze por cento sobre as vendas antes dos impostos - o dobro do que qualquer outro comerciante varejista ( exceto a Sears ) consideraria satisfatório.

# 2.75 Administração por objetivos: os objetivos não determinam o futuro; são meios para mobilizar os recursos

2.75.1 INTRODUÇÃO

Em meados da década de vinte, os quatro cunhados ( Simon Marks, Israel Sieff, Harry Sacher e Norman Laski ), que haviam convertido os bazares de tostões, de mil novecentos e quinze em importante cadeia de lojas de variedades, eram proprietários de uma empresa bem-sucedida. eles podiam repousar sobre os lucros e desfrutar de sua fortuna considerável. Ao contrário, resolveram - depois de uma viagem de Simon Marks aos Estados Unidos, em mil novecentos e vinte e quatro, durante a qual estudou cuuidadosamente a Sears, Roebuck - repensar o propósito e a missão de sua empresa. O negócio da Marks & Spencer, resolveram, não era varejo. Era revolução social.

A Marks & Spencer redefiniu seu negócio, como a subversão da estrutura de classes do século dezenove, na Inglaterra, tornando disponíveis para a classe trabalhadora e para a baixa classe média bens da classe média, com qualidade superior à dos produtos típicos de classe média, mas a preços acessíveis para a classe trabalhadora e para a baixa classe média.

A Marks & Spencer era uma cadeia de lojas de variedades como muitas outras, oferecendo grande sortimento de produtos sem nada em comum, exceto o baixo preço. Agora a empresa decidia concentrar-se em peças de vestuário, ao que logo acrescentaria roupas de cama e mesa, como toalhas, cortinas e congêneres.

Foi uma decisão racional. Na Inglaterra daquela época, o vestuário ainda era definido pela classe social. No entanto, toda a Europa, depois da Primeira Guerra Mundial, se conscientizaria da moda. Ao mesmo tempo, as instalações de produção em massa de tecidos e roupas de boa qualidade, mas de baixo preço, se difundiram, em grande parte como consequência da enorme demanda por uniformes durante o conflito. Novas fibras têxteis, como rayon e acetato, entravam no mercado. No entanto, ainda não se dispunha na Inglaterra de sistemas de distribuição em massa de roupas bem modeladas, atualizadas e baratas para as massas na Inglaterra.

Em poucos anos, a Marks & Spencer se tornava a principal distribuidora de roupas e têxteis da Inglaterra, posição que sustentou desde então. Em mil novecentos e setenta e dois, as vendas de roupas respondia por nada menos que três quartos da receita de vendas total da Marks & Spencer, ou seja, trezentos e vinte e sete milhões de libras esterlinas ( mais ou menos oitocentos milhões de dólares ).

Depois da Segunda Guerra Mundial, o mesmo raciocínio se aplicou a uma nova e importante categoria de produtos: alimentos. Durante a Segunda Guerra Mundial, os ingleses, até então conhecidos pela resistência ferrenha a qualquer inovação nos hábitos alimentares, aprenderam a aceitar novos alimentos. O negócio de alimentos da Marks & Spencer respondia, em mil novecentos e setenta e dois, pelo um quarto restante da receita de vendas.

Depois de ter sido cadeia de varejo bem-sucedida no começo da década de vinte, e até o começo da década seguinte, a Marks & Spencer deliberadamente transformou-se em comerciante de especialidades distintas - talvez o maior do mundo.

2.75.2 DESENVOLVIMENTO

Assim, a decisão de concentração permitiu que a empresa estabelecesse objetivos de marketing específicos. Também possibilitou que a empresa decidisse quem era e quem deveria ser o cliente; de que tipo precisava e quando; qual política de preços deveria adotar; e que penetração de mercado deveria almejar.

A área atacada em seguida pela Marks & Spencer foi a dos objetivos de inovação. As roupas e têxteis de que a Marks & Spencer precisava não existiam na época. A Marks & Spencer começou com o controle de qualidade, como qualquer outro grande varejista. Mas rapidamente transformou seus laboratórios de controle de qualidade em centros de pesquisa, projeto e desenvolvimento. E assim, criou novos tecidos, novas tinturas, novos processos, novas misturas, e assim por diante. Também desenvolveu desenhos e modas. Finalmente, saiu em campo e buscou os fabricantes certos, aos quais, não raro, tinha de ajudar no começo, pois os fabricantes tradicionais, por motivos óbvios, não se mostravam muito ansiosos em apostar numa nova empresa ousada, que tentava dizer-lhes como dirigir seus negócios. E quando, depois da Segunda Guerra Mundial, a empresa entrou na área de alimentos preparados e processados, massas e laticínios, ela adotou os mesmos métodos inovadores no novo setor.

A Marks & Spencer estabeleceu metas de inovação em marketing. Inovou, por exemplo, em pesquisa dos consumidores no começo da década de trinta, quando esse trabalho ainda era tão novo que ela precisou criar as técnicas necessárias. ( A General Motors Company - GMC - já praticava atividades de pesquisa dos consumidores bem antes de mil novecentos e vinte e nove. No entanto, Peter F. Drucker dizia duvidar que a Marks & Spencer soubesse disso. Era algo desconhecido até mesmo na indústria automobilística americana. ).

A Marks & Spencer definiu objetivos para o fornecimento e desenvolvimento dos principais recursos. No começo, copiou e adotou os programas da Sears para recrutamento, treinamento e desenvolvimento de gestores. Também estabeleceu objetivos para a geração sistemática de recursos financeiros e para a adoção metódica de ferramentas de avaliação destinadas a controlar o uso desses recursos. Por fim, fixou objetivos para a construção de suas instalações físicas, ou seja, para as lojas de varejo.

Ao lado dos objetivos referentes a recursos, também definiu os objetivos de produtividade. De início, a Marks & Spencer adotou avaliações e controles semelhantes aos da congênere americana. Nas décadas de vinte e de trinta, passou a estabelecer os próprios objetivos para a melhoria contínua da produtividade de seus principais recursos.

Em consequência, a Marks & Spencer se caracteriza por produtividade do capital inusitadamente alta - decerto um dos principais fatores de seu sucesso. Não percebida, de modo geral - mas, sem dúvida, tão importante - é a produtividade das lojas de varejo da Marks & Spencer que supera, tanto quanto Peter F. Drucker sabia, a de qualquer concorrente, inclusive a Sears, Roebuck ou a Kresge, reconhecida virtuose em administração de lojas da cena de varejo americana.

Até fins da década de vinte, a expansão da Marks & Spencer se baseara principalmente na abertura de novas lojas. A partir da década seguinte, o motor do crescimento passou a ser o aumento da produtividade de cada loja, ou seja, das vendas por metro quadrado do espaço de varejo. A Marks & Spencer, medida pelo número de lojas, ainda é uma cadeia de médio porte - ainda conta com duzentas e cinquenta lojas. ( A Sears, por exemplo, tem mil lojas, bem como a J. C. Penny. ) As lojas em si não são grandes, mesmo para os padrões ingleses; em média, as áreas de vendas são de apenas dois mil metros quadrados - o equivalente a duas piscinas olímpicas - por loja. ( Um grande supermercado americano, em comparação, chega a dez mil metros quadrados - o equivalente a um campo de futebol. ) No entanto, cada uma dessas pequenas lojas vende algo como quatro milhões de dólares por ano, muitas vezes o que conseguem até as lojas mais bem-sucedidas de outras empresas de varejo. A única explicação é o aumento contínuo do volume por loja, ou seja, a melhoria do merchandising, da exposição das mercadorias e das vendas por cliente. O espaço da venda das lojas é o recurso a ser controlado pelos comerciantes de varejo; o sucesso da Marks & Spencer no aumento de sua utilização foi fundamental para seu desempenho.

A Marks & Spencer também estabeleceu objetivos de responsabilidade social e, especialmente, em áreas de grande impacto: a própria força de trabalho e os fornecedores. Criou gestores de staff ( na verdade, o termo era sempre usado no feminino - gestoras de staff - , pois todas eram mulheres ) nas lojas, para cuidar dos empregados, ajudar a resolver seus problemas pessoais e garantir que todos fossem tratados com inteligência e compaixão. A administração de pessoal continua sendo atribuição dos gerentes de loja. A gestora de staff deveria ser a consciência individual da empresa.

Da mesma maneira, a Marks & Spencer desenvolveu objetivos para as suas relações com fornecedores. Quanto maior for o sucesso do fornecedor em seu trabalho com a Marks & Spencer, mais dependente será o fornecedor em relação à empresa. Evitar que o fornecedor fosse explorado pela varejista transformou-se em objetivo. E, assim, a empresa partiu para o desenvolvimento de um sistema pelo qual, ao contrário de seus predecessores da era pré-industrial do começo do século dezoito, na Inglaterra, não empobreceria nem debilitaria os fornecedores, mas, sim, os enriqueceria e lhes daria segurança.

Mas que tal um objetivo de lucro? A resposta é que a empresa nunca odorou algo parecido. Meta de lucro é anátema na Marks & Spencer. Obviamente, a empresa é altamente lucrativa e está imbuída de forte consciência de lucro. Mas ela vê o lucro não como objetivo, e sim como exigência do negócio, ou seja, não como meta, mas como necessidade. Na visão da Marks & Spencer, lucro é o resultado de fazer as coisas certas, e não o propósito da atividade de negócios. É, acima de tudo, determinado pelo que é necessário para realizar os objetivos da empresa. A lucratividade é indicador de até que ponto a empresa se desincumbe de suas atribuições de servir ao mercado e ao cliente. Acima de tudo, é uma restrição. Se o lucro não for adequado para cobrir os riscos, a empresa não será capaz de realizar seus objetivos.

Peter F. Drucker dizia não saber até que ponto a alta administração da Marks & Spencer estava consciente nos primeiros anos, fim da década de vinte e começo da seguinte, de toda a importância daquelas decisões. Provavelmente não havia plano mestre. Mas os jovens executivos que foram trazidos para a empresa naqueles anos para assumir novas funções, como inovação ou desenvolvimento dos objetivos e padrões de produtividade, estavam plenamente cientes de que a empresa se comprometera com uma definição do que era o negócio - e sabiam quais eram as consequências daquela definição. Eles tinham muita consciência dos objetivos sociais e empresariais do empreendimento. Eles sabiam o que esses objetivos significavam para cada um deles individualmente, em termos de metas de desempenho, de padrões de desempenho e de demandas quanto às próprias contribuições com base na realização dos objetivos.

2.75.3 CONCLUSÕES

A história da Marks & Spencer reafirma a importância central de refletir sobre "qual é e qual deve ser o negócio da organização". Mas ttambém mostra que isso em si não é suficiente. As definições básicas do negócio, bem como de seu propósito e missão, devem ser traduzidas em objetivos. Do contrário, elas continuam sendo apenas ideias, boas intenções e epigramas brilhantes, que nunca se convertem em realizações.

A história da Marks & Spencer mostra as especificações dos objetivos, que são listadas a seguir:

1) Os objetivos devem ser derivados de: "Qual é e qual deve ser o negócio da organização." Não as abstrações. São os compromissos de ação por meio dos quais se realizam a missão da empresa e os padrões com base nos quais se avalia seu desempenho. Em outras palavras, os objetivos são a estratégia fundamental de uma empresa;

2) Os objetivos devem ser operacionais. Devem ser conversíveis em metas específicas e em atribuições específicas. Devem ser suscetíveis de transformar-se em base, assim como em motivação, para o trabalho e para as realizações;

3) Os objetivos devem possibilitar concentração de recursos e esforços. Devem peneirar as metas fundamentais da empresa para que nelas se concentrem os principais recursos da organização, em termos de pessoas, dinheiro e instalações físicas. Portanto, devem ser seletivos, em vez de abrangentes;

4) Deve haver muitos objetivos, em vez de apenas um único objetivo. Boa parte da discussão animada de hoje sobre administração por objetivos versa sobre a busca de um objetivo certo. Essa busca não só tende a ser infrutífera, como também será nociva e desorientadora. Gerenciar uma empresa é equilibrar ampla variedade de necessidades e metas. E isso exige vários objetivos e

5) Necessita-se de objetivos em todas as áreas de que depende a sobrevivência da empresa. Os alvos específicos, as metas em qualquer área de objetivos, dependem da estratégia de cada empresa. Mas as áreas em que se precisa de objetivos são as mesmas em todas as empresas, porque todas dependem dos mesmos fatores de sobrevivência.

As empresas primeiro devem ser capazes de criar clientes. Portanto, necessitam de um objetivo de marketing. As empresas devem ser capazes de inovar para que os concorrentes não as tornem obsoletas. Daí a necessidade de um objetivo de inovação. Todas as empresas dependem dos três fatores de produção dos economistas, ou seja, recursos humanos, recursos de capital e recursos físicos. Portanto, também é preciso definir objetivos referentes ao fornecimento, à utilização e ao desenvolvimento desses recursos. Os recursos devem ser mobilizados de maneira produtiva e a produtividade deles deve aumentar para que o negócio sobreviva. Portanto, também são necessários objetivos de produtividade. As empresas existem numa sociedade e numa comunidade e, portanto, devem assumir responsabilidades sociais, ao menos no que diz respeito a seus impactos sobre o meio ambiente. Portanto, também precisa de objetivos referentes às dimensões sociais do negócio.

Finalmente, há a necessidade de lucro - do contrário, nenhum desses objetivos poderá ser realizado. Todos requerem esforço, ou seja, custo. E podem ser financiados apenas com o lucro do negócio. Eles acarretam riscos; todos, portanto, exigem lucro para cobrir os riscos de perdas potenciais. O lucro não é objetivo, mas sim, necessidade que deve ser determinada com objetividade, considerando cada empresa, sua estratégia, suas necessidades e seus riscos. Em vez de perguntar: "Que nível de lucro almejar?", a empresa precisa perguntar: "Que nível de lucro é necessário para cobrir todos os custos de capital, os riscos do empreendimento e as demandas de sobrevivência em todas as áreas de objetivos?"

Portanto, é necessário definir objetivos em oito áreas-chave:

1) Marketing;

2) Inovação;

3) Organização humana;

4) Recursos financeiros;

5) Recursos físicos;

6) Produtividade;

7) Responsabilidade social e

8) Necessidade de lucro.

Os objetivos nessas áreas-chave possibilitam cinco coisas:

1) Organizar e explicar toda a variedade de fenômenos empresariais por meio de umas poucas descrições gerais;

2) testar essas descrições como base na experiência real;

3) Prever comportamentos;

4) Avaliar a sensatez das decisões enquanto ainda estão em curso e

5) Deixar que gestores de todos os níveis analisem a própria experiência e, em consequência, melhorem o próprio desempenho.

Os objetivos são a base do trabalho e das atribuições, das principais atividades a serem executadas e, acima de tudo, da distribuição de pessoal entre as tarefas. Os objetivos são o fundamento para o desenho da estrutura da empresa e do trabalho de cada unidade e de cada gestor.

Os objetivos são sempre indispensáveis em todas as oito áreas-chave. Sem objetivos específicos, essas áreas são negligenciadas. Se não for definido o que medir e com que padrões medir, a área em si não será vista.

Os indicadores disponíveis para cada área-chave da organização de negócios ainda são, em geral, aleatórios. Nem mesmo desenvolvem-se conceitos adequados, muito menos indicadores, exceto para a posição de mercado. Para alguma coisa tão central quanto a lucratividade, tem-se apenas um gabarito elástico; e não conta-se, em absoluto, com ferramentas eficazes para determinar o nível de lucratividade necessário. Com relação à inovação e, ainda mais, à produtividade, mal vai-se além de saber que algo precisa ser feito. Nas outras áreas - inclusive na de recursos físicos e financeiros - limita-se a declarações de intenções; não se tem metas e indicadores para a sua realização.

Contudo, já se sabe o suficiente sobre cada área para ao menos desenvolver-se um relatório de acompanhamento. Já se sabe o bastante sobre cada empresa para por as mãos à obra nos objetivos.

Sabe-se mais uma coisa sobre objetivos: como usá-los.

Se os objetivos são apenas boas intenções, são inúteis. Eles precisam converter-se em trabalho. E o trabalho é sempre específico, sempre produz - ou deve produzir - resultados claros, inequívocos e mensuráveis, além de definição de prazo e de responsabilidades.

Mas os objetivos que se convertem em camisa de força são prejudiciais. Os objetivos sempre se baseiam em expectativas. E as expectativas, na melhor das hipóteses, são palpites bem informados. Os objetivos expressam uma avaliação de fatores que, em grande parte, se situam fora da empresa e não são por ela controláveis. O mundo não para.

A maneira adequada de usar objetivos é como as empresas de aviação usam os horários e planos de voo. Os horários indicam que o voo de nove horas, de Los Angeles, chegará a Boston às dezessete horas. Mas se ocorrer uma tempestade em Boston naquele dia, o avião pousará em Pittsburg e esperará o fim da tempestade. O plano de voo prevê que a aeronave voe a nove mil metros e pegar a rota Minneápolis-Montreal. No entanto, jamais se dispensam os horários e o plano original - ou uma faixa de tolerância muito restrita - , qualquer empresa de aviação séria procurará outro gerente de operações capaz de fazer o trabalho.

Os objetivos não são destino; são direção. Não são comandos; são compromissos. Não determinam o futuro; são meios para mobilizar os recursos e das energias do negócio para produzir o futuro.

# 2.76 Futuro: as funções econômicas, políticas e sociais do lucro

2.76.1 INTRODUÇÃO

A maioria dos empresários parece não compreender o aspecto mais importante do lucro e da rentabilidade. E o que dizem uns aos outros e ao público sobre o lucro e lucratividade inibe tanto a ação empresarial quanto a compreensão pública.

  Isso porque o fato essencial sobre o lucro é que não há lucro; há apenas custos.

  O que é denominado lucro e apresentado como tal nas demonstrações financeiras das empresas é em grande parte custo quantificável genuíno, sob três aspectos:

  1) Como custo inequívoco de um importante recurso, a saber, capital;

2) Como prêmio de seguro indispensável ao risco real - e, mais uma vez, em grande parte quantificável - das incertezas de toda atividade econômica e

3) Como custo dos empregos e das pensões de amanhã.

A única exceção, o único verdadeiro superávit das receitas sobre custos, é um autêntico lucro do monopólio, como o que agora está sendo exercido pelos governos dos países exportadores de petróleo ( especialmente os árabes ) por meio da Organização dos Países Exportadores de Petróleo ( OPEP ).

2.76.2 DESENVOLVIMENTO

1) Custo do capital

  Todos os economistas sabem há duzentos anos que existem fatores de produção, isto é, três recursos necessários: trabalho, terra ( isto é, recursos físicos ) e capital. E todos devem ter aprendido nos últimos trinta anos que não há recursos gratuitos. Todos têm custos. Com efeito, os economistas estão muito à frente dos empresários na compreensão e aceitação custo do capital. Alguns elaboraram métodos elegantes para determinar o custo do capital e para medir o desempenho das empresas na cobertura desse custo.

  Sabe-se que no período pós-Segunda Guerra Mundial, até o surgimento da inflação global, na década de sessenta, o custo do capital em todos os países desenvolvidos do mundo livre situava-se um pouco acima de dez por cento ao ano ( e que, decerto, era muito mais alto nas economias comunistas ). O custo do capital é o que os usuários devem pagar para levantar dinheiro no mercado. A propósito, esse custo apresenta pequenas variações entre as diferentes formas legais de levantamento de capital, como, por exemplo, entre empréstimos ou financiamentos bancários; emissão de títulos de dívida, ou bônus e emissão de títulos de propriedade, ou ações. Os fatores determinantes do curso do capital são, primeiro, aquilo que os economistas denominam custo verdadeiro ( true cost ) - que provavelmente gira em torno de três a quatro por cento ao ano; segundo, o custo um tanto elevado da administração do dinheiro, que, mesmo em grandes bancos muito eficientes, são de pelo menos dois por cento ao ano; terceiro, o risco de não recuperar o dinheiro que é um autêntico risco de perda - e é, evidentemente, muito mais alto para alguns usuários que para outros; e, finalmente, o risco de o dinheiro em si perder valor, ou seja, o risco da inflação. Qualquer usuário de dinheiro, não importa a sua origem nem a forma legal da transação, seja de um banco, como empréstimo a curto prazo ou como hipoteca a longo prazo, seja pela emissão de títulos de dívida de longo prazo, como os do governo federal americano, ou ainda pelo lançamento de ações ordinárias, sempre terá de pagar os quatro tipos de custo do dinheiro - e todos os quatro são tipos genuínos.

  Sabe-se que todas as empresas precisam pagar esses custos. Sabe-se que muito poucas empresas realmente auferem o suficiente para cobrir esses custos. O custo do capital no pós-Segunda Guerra Mundial raramente caiu abaixo de dez por cento ao ano e, nos anos inflacionários, efetivamente foi muito mais alto. Mas muito poucas empresas geram de maneira consistente, depois dos impostos, sete por cento do dinheiro empregado no negócio. Até agora, contudo, apenas umas poucas empresas parecem saber se cobrem ou não esses custos. E mesmo essas raras empresas jamais falam sobre isso a nunca se submetem a esse teste em suas demonstrações financeiras publicadas. No entanto, não cobrir o custo do capital é um fracasso tão grande não cobrir os custos dos salários e das matérias-primas.

  Atividade econômica é a alocação de recursos reais a expectativas futuras. É, portanto, um compromisso com o risco e com a incerteza - envolvendo obsolescência de produtos, processos e equipamentos; mudanças nos mercados, nos canais de distribuição, nos valores dos consumidores; e nas transformações da economia, da tecnologia e da sociedade. As chances de qualquer compromisso com o futuro são sempre adversas; não é dado aos seres humanos conhecer o futuro. As probabilidades, portanto, tendem sempre para perdas, não para ganhos. E, em períodos de rápidas transformações, como o que se vive ainda hoje, os riscos e as incertezas decerto não são menores.

  Esses riscos e incertezas não são suscetíveis de determinação exata. Mas é possível aferir, e até mesmo quantificar, o risco mínimo desses compromissos com o futuro, com grau razoável de plausibilidade. Onde quer que se tenha feito essa tentativa, em qualquer empresa - e tanto na Xerox quanto na IBM, por exemplo, sabe-se que esse esforço se estendeu durante anos, em relação a produtos e tecnologia - , os riscos se mostraram muito mais elevados que os admitidos até pelos planos de negócios mais conservadores.

  Os riscos de eventos naturais - incêndios, por exemplo - há muito são tratados como custos normais dos negócios. Uma empresa que não se dispõe a pagar prêmios de seguro adequados por esses riscos seria considerada no mínimo imprudente, por deixar em situação perigosa os ativos geradores de riqueza sob sua guarda. Os riscos e as incertezas econômicas, sociais e tecnológicas são menos reais. Também elas exigem prêmios de seguro adequados - cujo fornecimento é função do lucro e da lucratividade.

  Portanto, a pergunta a ser feita por qualquer administração não é: "Qual é o lucro máximo que esta empresa pode gerar?", mas sim, "Qual é a lucratividade máxima necessária para cobrir os riscos futuros desta empresa?". E se a lucratividade ficar abaixo desse mínimo - como ocorre na maioria dos casos que Peter F. Drucker conheceu - , a empresa não consegue cobrir seus custos genuínos, arriscando-se em demasia e empobrecendo a economia.

  O lucro também cobre os empregos e pensões do futuro. Ambos são custos das empresas e também custos da economia. O lucro das empresas, retido no negócio ou distribuído aos acionistas, é a maior fonte isolada de formação de capital para os empregos de amanhã e, pelo menos nos Estados Unidos, a maior fonte isolada de formação de capital para as aposentadorias se pensões de amanhã.

  A definição mais satisfatória de progresso econômico é o aumento constante da capacidade da economia de investir mais capital em cada novo emprego e, assim, gerar empregos que proporcionem melhor padrão de vida, assim como melhor qualidade de trabalho e de vida. Em mil novecentos e sessenta e cinco, antes de a inflação ter tornado cada vez mais difícil a obtenção de cifras expressivas, o investimento por emprego na economia americana subira de trinta e cinco mil dólares para cinquenta mil dólares. As necessidades aumentarão de maneira bastante acentuada, pois as maiores necessidades e oportunidades de investimentos estão em setores como energia, meio ambiente, transporte, assistência médica e, principalmente, produção de alimentos, nos quais os investimentos de capital por emprego estão muito acima da média das indústrias de bens de consumo, que dominaram a economia americana nos últimos cinquenta anos.

  Ao mesmo tempo, a necessidade de criação de empregos também está em forte aceleração - desfecho da explosão demográfica do pós-Segunda Guerra Mundial ( baby boom ), entre mil novecentos e quarenta e oito e mil novecentos e sessenta. Teremos de aumentar em um por cento ou quase um milhão, a oferta de emprego por ano, nos próximos anos, para que seja mantida uma quitação como a demografia. E, ao mesmo tempo, a quantidade de aposentados e pensionistas também continuará aumentando, quanto mais não seja porque os trabalhadores que se aposentam vivem cada vez mais, assim como também ocorre como os beneficiários de pensões. Qualquer empresa que não produza capital suficiente, ou seja, lucro bastante, para atender às necessidades dessa expansão nos empregos, nas aposentadorias e nas pensões, não está cobrindo nem os próprios custos previsíveis e quantificáveis nem os custos da economia.

2.76.3 CONCLUSÕES

Esses tipos de custos - os custos de capital, os prêmios de risco da atividade econômica e as necessidades de capital para o futuro - se sobrepõem em extensão considerável. No entanto, qualquer empresa deve cobrir de maneira adequada qualquer um desses custos que seja o maior no próprio negócio. Do contrário, estará operando com prejuízo autêntico, certo e provável.

  Dessas premissas elementares extraem-se três conclusões:

  1. Lucro não é peculiaridade do capitalismo. É pré-requisito de qualquer sistema econômico. Com efeito, as economias comunistas exigem taxas de lucro muito mais elevadas. Seus custos de capital são mais altos, não só porque os custos de administração são muito mais altos nas economias centralizadas, mas também porque os riscos são elevados na falta de controles automáticos ( ou semiautomáticos ) dos sistemas de mercado. E o planejamento central aumenta as incertezas econômicas. Com efeito, as economias comunistas funcionam com taxas de lucro substancialmente mais altas, não importa que, por motivos ideológicos, sejam denominadas imposto sobre o faturamento, em vez de sobre o lucro. E as únicas economias que se podem considerar baseadas no planejamento do lucro são exatamente as comunistas, em que o produtor (o planejador estatal) impõe antecipadamente a lucratividade necessária, em vez de permitir que ela seja determinada pelas forças de mercado.

  2. Os custos do futuro, os custos do risco e da incerteza, que são pagos pela diferença entre as receitas correntes e as despesas correntes de produção e distribuição, são realidades econômicas inescapáveis, tanto quanto os salários e os pagamentos a fornecedores. Como as demonstrações financeiras das empresas devem refletir a realidade econômica, esses custos também deveriam ser mostrados. Decerto eles não são conhecíveis com tanta exatidão quanto os custos de fazer negócios dos contadores. Mas eles são conhecidos e conhecíveis dentro de limites que provavelmente não são mais amplos nem mais confusos que a maioria dos números da contabilidade de custos ou que boa parte das cifras de depreciação - e talvez sejam mais importantes tanto para a administração das empresas quanto para a análise de seu desempenho.

  3. Finalmente, é dever dos empresários, perante si mesmos e perante a sociedade, enfatizar que não existe essa coisa chamada lucro pode cobrir é responsabilidade econômica e social. Com efeito, é a responsabilidade econômica e social específica da empresa. Não é a empresa que gera lucro compatível com seu custo de capital genuíno, com os riscos de amanhã e com as necessidades dos trabalhadores e dos pensionistas de amanhã que dilaceram a sociedade. É a empresa que não cumpre essa missão.

# 2.77 Capital: a lei de retornos decrescentes e a necessidade de aumento de produtividade

Há cento e trinta anos, Karl Marx baseou suas previsões do colapso iminente e inevitável do que Peter F. Drucker chamou de capitalismo ou sistema da livre empresa ( ambos os termos foram cunhados muito depois da morte de Marx ) na lei dos retornos decrescentes do capital.

  O que aconteceu, ao contrário, foi que a produtividade do capital, há mais de um século, nos países desenvolvidos, com economia de mercado, só tem feito subir, à exceção dos anos de depressão mais grave. Essa é uma das maiores realizações das empresas modernas, sobre a qual talvez se alicercem, em última análise, os outros grandes feitos. Em parte, essa realização foi empobrecedora: o deslocamento constante do capital de áreas de investimento obsoletas, cada vez menos produtivas, para novas áreas de investimento mais produtivas - ou seja, para áreas de inovação técnica ou social.

  Mas o aumento constante da produtividade do capital também é consequência da ação gerencial, do esforço contínuo para aumentar a quantidade de trabalho produtivo resultante e determinada unidade de capital. Um exemplo são os bancos comerciais, em que uma unidade de capital hoje financia volumes de transações cinco vezes maiores que na época de Marx.

# 2.77 Capital: aumento do giro aumenta a produtividade

As evidências dos últimos cento e trinta anos são muito claras: é possível manter e até aumentar a produtividade do capital, desde que os empresários se empenhem nesse propósito com determinação e constância.

Com efeito, enfatizar a produtividade do capital é a maneira mais fácil e, em geral, mais rápida de aumentar a lucratividade da empresa e, quase sempre, a de maior impacto. O lucro total de uma empresa é a margem de lucro multiplicada pelo giro do capital, ou seja, pela produtividade do capital. Se um produto custa noventa centavos de dólar e é vendido por um dólar, a margem de lucro é de seis centavos de dólar. Se o produtor girar o capital uma vez por ano, o retorno sobre o capital total será de seis por cento. Caso ele aumente o giro de capital para um vírgula dois vezes por ano, o retorno sobre o capital total será de sete vírgula dois por cento.

  Aumentar as margens de lucro em vinte por cento sempre é extremamente difícil e, talvez, até impossível em mercados competitivos. Mas aumentar o giro do capital de uma vez por ano para um vírgula dois vezes por ano quase sempre exige apenas trabalho duro consistente, mas rotineiro. De fato, com base na experiência de Peter F. Drucker de apenas poucos anos nessa área, ele previa que um aprimoramento dessa magnitude - ou seja, um aumento de vinte por cento na produtividade do capital nos próximos quatro ou cinco anos - estará ao alcance de qualquer pessoa que se dedique com seriedade à tarefa.

# 2.78 Produtividade do capital: identificar as principais áreas onde ele está investido é o primeiro passo

Não obstante a importância e o potencial de retorno do aumento da produtividade do capital, poucos gestores de empresas prestam atenção a isto, muito menos se empenham sistematicamente em aumentá-la. A propósito, essa mesma característica também é típica de gestores de serviços públicos, como hospitais, onde a produtividade do capital, nos últimos anos, caiu mais que em empresas privadas.

  Uma explicação, talvez, isoladamente, a mais importante, é que os gestores, em geral, recebem poucas informações sobre a produtividade do capital. Evidentemente, a maioria das empresas sabe quantas vezes por ano gira todo o capital. Mas o giro anual de todo o capital da empresa em um negócio, digamos, uma fábrica de papel ou uma loja de departamentos, é um agregado. Sempre é preciso gerenciar - e, portanto, medir primeiro - os grandes componentes separadamente. No entanto, poucas administrações sabem que componentes significativos do capital estão no negócio, muito menos qual é, qual poderia ser ou qual deve ser a produtividade do capital em cada um deles.

  Portanto, o primeiro passo para a administração da produtividade do capital é determinar as principais áreas da própria empresa em que efetivamente se investiu capital. Raramente existem mais que algumas. Numa empresa manufatureira típica, por exemplo: máquinas e equipamentos; estoques de materiais, suprimentos e produtos acabados; contas a receber - em conjunto, esses itens respondem por três quartos do dinheiro investido. Numa loja de departamentos típica, são espaço de prateleira ( ou espaço de venda ), contas a receber e estoques ( os estoques no varejo geralmente devem ser subdivididos; por exemplo, peças de vestuário, móveis e utensílios, eletrodomésticos etc., para serem significativos e gerenciáveis ). Qual é o volume de trabalho produtivo que o capital investido executa em cada uma dessas áreas? Qual é o giro desse capital? Qual é o seu retorno ou contribuição? Então, deve-se perguntar: Quanto poderia produzir e quanto efetivamente produz e o que é preciso fazer para que realize seu potencial? É preciso fazer o capital trabalhar com mais intensidade ou com mais inteligência.

# 2.79 Produtividade do capital: intensidade e inteligência

As administrações também precisam aprender algumas regras elementares sobre gerenciamento da produtividade do capital.

  É possível aumentar a produtividade do capital de duas maneiras. Pode-se fazer o capital trabalhar com mais intensidade ou pode-se fazer o capital trabalhar com mais inteligência. A propósito, essa é uma das principais razões pelas quais gerenciar a produtividade do capital é mais fácil do que gerenciar a produtividade dos dois outros principais insumos - recursos físicos e recursos humanos. Em geral, só se consegue aumentar a produtividade dos recursos humanos fazendo-os trabalhar com mais inteligência, e a dos recursos físicos, fazendo-os trabalhar com mais intensidade.

  Distribuir os estoques entre depósitos regionais com localização estratégica, de modo que a mesma quantidade de estoques seja capaz de atender a maior volume de vendas, é fazer o capital trabalhar com mais intensidade. Controlar a mix de produção para vender maior proporção de produtos com margem de contribuição mais alta é fazer o capital trabalhar com mais inteligência. Não raro, é possível alcançar os dois objetivos ao mesmo tempo. Mas é difícil prever de antemão qual abordagem tem mais probabilidade de ser adequada em determinada situação, ou seja, a mais produtiva e menos arriscada. Ambas devem ser consideradas em cada área de investimento e em cada empresa.

# 2.80 Produtividade do capital: o investimento em contas a receber

Em todas as empresas há capital fixo ou permanente - ou seja, dinheiro investido permanentemente em prédios, máquinas e equipamentos. E há capital circulante líquido ou capital de giro, dinheiro aplicado em estoques, por exemplo, ou em crédito concedido aos clientes ( denominado geralmente de contas a receber ). O capital fixo e o capital circulante líquido, embora ambos sejam capital, exigem diferentes abordagens na gestão de sua produtividade. Muitas empresas usam métodos sofisticados para tomar decisões sobre investimentos de capital. Mas depois que se tomam as decisões, geralmente se dispõe de muito poucas informações sobre a produtividade dos ativos resultantes desses investimentos.

A maioria dos empresários sabe que nada é mais perdulário nos ativos fixos que o tempo não trabalhado ou tempo ocioso. No entanto, poucos se dão conta de assumir - produção contínua conforme padrões preestabelecidos para determinado ativo fixo, seja um laminador numa usina siderúrgica, seja uma unidade de espaço de venda numa loja ou um leito em hospital. A contabilidade de custos-padrão, em outras palavras, não mede nem controla o maior item de custo isolado de um ativo fixo: o custo da não produtividade do capital.

  Do mesmo modo, a contabilidade de custos precisa assumir um mix de produtos padrão, ainda que os custos e receitas variem muito entre as diferentes combinações ( talvez mais para o leito de hospital, entre todas as diferentes modalidades de investimentos de capital ). A administração do tempo ocioso e do mix de produtos é a maioria mais eficaz de melhorar a produtividade do capital para a maioria dos investimentos em ativos fixos. Para tanto, contudo, é preciso primeiro saber quanto tempo não está sendo trabalhado, ou a quantidade de tempo ocioso, e por quê. É necessário conhecer a economia das várias combinações de produtos, ou mixes de produtos. Em outras palavras, é preciso dispor de informações econômicas sobre a produtividade do capital, além de dados analíticos do modelo contábil. Nessas condições, é possível melhorar em muito a utilização do tempo e, em consequência, a produtividade do capital fixo.

  Mas o capital circulante liquido deve ser medido e gerenciado de maneira diferente. Mas, ao contrário dos ativos fixos, o capital circulante líquido não é capital produtivo, e sem capital de apoio. Ele não cria riqueza, ou seja, bens e serviços. Ele leva bens e serviços ao mercado ou financia o intervalo entre o pagamento da produção e o pagamento da compra. Portanto, a pergunta a ser feita é: "O que ele apoia e o que deve apoiar?".

  Contas a receber - ou seja, o crédito concedido pela empresa aos clientes - é o exemplo óbvio. As empresas em geral avaliam a administração de crédito e cobrança pela proporção de crédito recuperado. "Nossa concessão de crédito é de primeira classe, pois perdemos menos de um por cento.", esse é o comentário ouvido com frequência. Mas as empresas industriais não atuam no setor financeiro nem, considerando o custo de capital, poderiam competir com os bancos. Elas concedem crédito para fazer vendas lucrativas. Assim, qual deve ser o objetivo da política de crédito quanto à criação de mercados, ao lançamento de produtos, à ampliação das vendas e ao aumento dos lucros - com a experiência de perdas baixas como restrição, não como objetivo ou indicador? Todas as empresas que fizeram essa pergunta constataram que:

  a) destinam a maior parte do crédito às fontes dos menores retornos e

b) concedem a menor parte do crédito às fontes dos menores retornos.

  Durante um período de três a quatro anos, as empresas que trabalham sistematicamente com a produtividade do capital aplicado em contas a receber podem esperar que com dois terços do dinheiro hoje dedicado a crédito é possível financiar volume de vendas maior e mais lucrativo.

# 2.81 Produtividade total: a combinação da produtividade dos três fatores de produção

Poucas administrações parecem saber que algumas áreas importantes da empresa não são consideradas investimentos de capital - e, decerto, não aparecem como tal nos balanços patrimoniais - , mas se comportam economicamente muito à semelhança do capital fixo e devem ser gerenciadas como tal, principalmente em termos de produtividade do capital. São áreas em que o tempo é o principal elemento de custo, ao passo que, em qualquer período, os outros custos são relativamente fixos e inflexíveis. A principal entre elas é a força de vendas, mas também o pessoal de enfermagem em um hospital. Isso é capital humano fixo. E economicamente, deve ser gerenciado em grande parte como se fosse capital fixo, sem qualquer qualificação.

  Há grande diferença em capacidade de vendas entre as pessoas de vendas, que nenhuma quantidade de treinamento é capaz de superar, nem mesmo de estreitar, de maneira significativa. Porém, os vendedores mais capazes - assim como as enfermeiras mais dedicadas - têm apenas um recurso: tempo. Há uma relação bastante constante entre o tempo que os vendedores dedicam às visitas de vendas e o número de vendas efetivamente fechadas. O tempo não disponível para o trabalho é o principal elemento de custo, embora totalmente oculto, desses ativos humanos fixos. E isso significa que, como no caso de todos os ativos fixos, a administração, antes de tudo, precisa conhecer a produtividade do tempo e, principalmente, o quanto tempo deveria estar disponível para o trabalho é, na verdade, tempo não trabalhado e não disponível para o trabalho, e por quê ( por exemplo, por que as pessoas de vendas passam dois terços do seu tempo às voltas com burocracia, em vez de dedicando-se às vendas ). Às vezes, precisa-se de muito poucas mudanças para conseguir aumentos de produtividade substanciais. Em alguns hospitais, por exemplo, a designação de um funcionário para cuidar da papelada quase dobrou o tempo disponível pelas enfermeiras para dedicar-se às atividades para as quais foram treinadas e para cuja execução são remuneradas.

  A produtividade total é o resultado combinado da produtividade de todos os três fatores de produção: capital, recursos naturais e recursos humanos. E é tão perigoso aumentar a produtividade do capital à expensa de reduzir a produtividade dos outros dois fatores quanto é aumentar, digamos, a produtividade dos recursos humanos à expensa de degradar a produtividade do capital ( como tem sido feito com muita frequência nesse últimos cinquenta anos ).

  Os gestores de empresas devem aprender a aceitar que são pagos para gerenciar a produtividade, mormente a produtividade do capital, da qual dependem, em última análise, todas as demais produtividades. Também precisam reconhecer que a produtividade do capital pode ser gerenciada; e que a produtividade do capital deve ser gerenciada.

# 2.82 Administração pública: os indicadores de desempenho na gestão dos serviços

2.82.1 INTRODUÇÃO

As instituições de serviços públicos são parte cada vez mais importante da sociedade contemporânea. Escolas e universidades; laboratórios de pesquisa; concessionárias de serviços públicos; hospitais e outras instituições de assistência médica; associações profissionais, industriais e comerciais; e muitas outras - todas essas entidades são organizações, tanto quanto as sociedades empresariais, e, portanto, precisam igualmente de administração. Todas têm pessoas designadas para exercer a função gerencial, que são remuneradas para se incumbirem da administração - ainda que não sejam denominados gestores, mas administradores, diretores, executivos, ou tenham algum outro título.

  Essas instituições de serviços públicos - para dar-lhes um nome genérico - são o verdadeiro setor de crescimento de uma sociedade moderna. Com efeito, o que há hoje é uma sociedade multi-institucional, em vez de uma sociedade de negócios

  Todas as instituições de serviços públicos são remuneradas com o superávit econômico produzido pela atividade econômica. O crescimento das instituições de serviços públicos no século vinte é, portanto, a melhor testemunha do sucesso dos empreendimentos de negócios no exercício de sua função econômica. No entanto, ao contrário da universidade do século dezenove, as instituições de serviços públicos não são mero luxo ou ornamento. Elas são, assim dizendo, os principais pilares de uma sociedade moderna, componente de sustentação da estrutura principal. Elas precisam desempenhar suas funções para que a sociedade e a economia funcionem. Não se trata apenas do fato de essas instituições de serviços públicos serem uma das principais despesas da sociedade moderna; metade da renda pessoal nos Estados Unidos ( e da maioria dos outros países desenvolvidos ) é gasta com instituições de serviços públicos ( inclusive as operadas pelo governo ). Em comparação com essas organizações de serviços públicos, tanto o setor privado ( ou seja, a economia das mercadorias ) quanto as tradicionais atribuições do setor público, como justiça, defesa e ordem pública, respondem por parcela menor o fluxo de renda total das sociedades desenvolvidas de hoje do que as respectivas fatias por volta do ano de mil e novecentos - apesar do enorme crescimento dos gastos militares.

  Todos os cidadãos nas sociedades desenvolvidas, industrializadas e urbanizadas dependem do desempenho das instituições de serviços públicos, pois é na forma de educação e saúde, de conhecimento e mobilidade - em vez de basicamente no forma de mais comida, roupa e abrigo - , que a sociedade colhe os frutos do aumento da capacidade e da produtividade econômica.

  No entanto, os indicadores de desempenho das instituições de serviços públicos não são impressionantes. Escola, hospitais e universidades atingiram dimensões inimagináveis pelas gerações anteriores. Todas dispõem de verbas astronômicas. No entanto, em todos os lugares, elas estão em crise. Uma geração ou duas atrás, o desempenho delas não era questionado. Hoje, elas estão sendo atacadas por mau desempenho. Serviços que no século dezenove eram gerenciados com pompa e, aparentemente, com pouco esforço - os correios, por exemplo - , estão profundamente no vermelho, exigem subsídios enormes e crescentes, mas, mesmo assim, prestam serviços deficientes em todos os lugares, pelo menos na visão de Peter F. Drucker. Em todos os países, os cidadãos se queixam cada vez mais da burocracia e da malversação das organizações que deveriam servir-lhes.

2.82.2 DESENVOLVIMENTO

A resposta das instituições de serviços públicos a essas críticas tem sido conscientizar-se da administração. Elas cada vez mais recorrem aos empreendimentos de negócios para aprender administração. Em todas as instituições de serviços públicos, desenvolvimento gerencial, administração por objetivos e muitos outros conceitos e ferramentas da administração dos empreendimentos de negócios se tornam cada vez mais populares. Isso é bom sinal - porém, não mais que isso. Essas manifestações não significam que as instituições de serviços públicos compreendem os problemas de administrar a si mesmas. Apenas significa que começaram a se dar conta de que, hoje, não são gerenciadas. Contudo, embora o desempenho nas instituições de serviços públicos sejam exceção, não a regra, ( pelo menos na visão de Peter F. Drucker ) os casos excepcionais demonstram que as instituições; de serviços públicos podem apresentar bom desempenho.

  O que as poucas instituições de serviços públicos bem-sucedidas fazem de diferente para serem capazes de apresentar bom desempenho? Essa é a pergunta pertinente. E é uma pergunta gerencial - de um tipo especial. Sob a maioria dos aspectos, as instituições de serviços públicos não são muito diferentes das organizações de negócios. Elas enfrentam desafios semelhantes - se não exatamente os mesmos - no esforço para tornar o trabalho produtivo. Elas não diferem muito das organizações de negócios quanto à responsabilidade social. Tampouco quanto ao trabalho e à função dos gestores, quanto ao projeto e á estrutura organizacional, nem mesmo quanto á alta administração. Internamente, as diferenças tendem a situar-se mais na terminologia que na substância.

  Porém, a instituições de serviços públicos atuam em negócio fundamentalmente diferente daquele dos empreendimentos de negócios. Elas têm valores diferentes. Precisam de objetivos diferentes. E fazem contribuições diferentes para a sociedade. Desempenho e resultados são muito diferentes nas instituições de serviços públicos em comparação com os dos empreendimentos de negócios. A administração para resultados é a única área em que as instituições de serviços públicos se distinguem significativamente dos empreendimentos de negócios.

Três são as explicações populares para o mau desempenho das instituições de serviços públicos:

1) Seus gestores não têm estilo empresarial;

2) Eles precisam de pessoas melhores e

3) Seus objetivos e resultados são intangíveis.

A visão popular é que as instituições de serviços públicos apresentarão bom desempenho apenas se forem gerenciadas com estilo empresarial. Câmaras de comércio, comissões presidenciais e reais, ministros nos países comunistas, e assim por diante, todos dizem: se seus administradores estivessem imbuídos de estilo empresarial e adotassem comportamentos compatíveis, as instituições de serviços públicos apresentariam bom desempenho. E, evidentemente, essa crença também é a base, em grande medida, do surto da administração de hoje nas instituições de serviços públicos.

  Porém, o diagnóstico está errado ( pelo menos na visão de Peter F. Drucker ) e, atuar com estilo empresarial é a receita errada para os males das instituições de serviços públicos. As instituições de serviços públicos enfrentam problemas de desempenho exatamente porque não são empreendimento de negócios. Em geral, estilo empresarial significa nas instituições de serviços públicos pouco mais que controle de custos. O que caracteriza os empreendimentos de negócios, contudo, é o foco nos resultados - retorno sobre o capital, participação no mercado e assim por diante.

  Decerto, todas as organizações devem ser eficientes. No entanto, como, em geral, não há competição no setor, as instituições de serviços públicos não estão sujeitas a controles de custos ostensivos e compulsórios como ocorre nos empreendimentos de negócios que atual em mercados competitivos. Porém, o problema básico das instituições de serviços públicos não são os custos elevados, mas a falta de eficácia. Elas podem ser muito eficientes - e algumas são. Mas tendem a não fazer as coisas certas.

  A crença em que as instituições de serviços públicos apresentarão bom desempenho apenas se atuarem com estilo empresarial está subjacente as numerosas tentativas de configurar muitos serviços públicos como empresas públicas separadas. É até possível que daí decorram efeitos colaterais benéficos, como não submissão às normas burocráticas dos órgãos governamentais. Mas raramente se consegue o principal efeito almejado: bom desempenho. Os custos talvez se reduzam. No entanto, os serviços públicos essenciais à realização dos propósitos da organização podem ser negligenciados ou distorcidos em nome da eficiência.

  O melhor e o pior exemplo da abordagem estilo empresarial nas instituições de serviços públicos talvez seja a Port of New York Authority, constituída na década de vinte para gerenciar o tráfego de automóveis e de caminhões em toda a área do Porto de Nova Iorque, que se por dois estados ( Nova Iorque e Nova Jérsei ). A Port Authority, desde o começo, tem atuado com estilo empresarial de sobra. A engenharia de suas pontes, túneis, docas, silos e aeroportos é extraordinária. Seus custos de construção são baixos e controlados. Como desfruta de excelente posição financeira, sempre conseguiu tornar empréstimos às taxas de juros mais favoráveis. E fez da adoção do estilo empresarial - medido principalmente pela posição com os bancos - seu objetivo e propósito. Em consequência ela não se preocupou com a política de transportes na área metropolitana de Nova Iorque, embora seus viadutos, túneis e aeroportos gerem boa parte do tráfego nas ruas de Nova Iorque. Ela não perguntou: "Quem é o meu público?". Ao contrário, resistiu a esses questionamentos, como aspectos políticos e contrários ao estilo empresarial. Por conseguinte, passou a ser vista como vilã dos problemas de trânsito e de transporte público em Nova Iorque. E, quando precisou de apoio, viu-se abandonada, exceto pelos banqueiros. Portanto, a Port Authority pode tornar-se politizada; ou seja, desprovida de eficiência, sem nada a ganhar em eficácia.

  As instituições de serviços públicos não dependem, mais que os empreendimentos de negócios, de superastros para preencher suas posições gerenciais e executivas. Simplesmente não haveria portentos suficientes para atender à demanda das instituições de serviços públicos. Se as instituições de serviços públicos não puderem ser dirigidas e gerenciadas por pessoas comuns ou até por indivíduos não tão bem-dotados, se, em outras palavras, não for possível organizar suas tarefas de modo a serem realizadas de maneira satisfatória por pessoas que apenas se esforçam com afinco, sua missão será impossível. Além disso, não há motivos para acreditar que os ocupantes de posições gerenciais e profissionais em instituições de serviços públicos sejam menos competentes e honestos ou menos diligentes que suas contrapartes nos empreendimentos de negócios. Do mesmo modo, não há que supor que os gestores de negócios, que passem a dirigir instituições de serviços públicos, obteriam melhores resultados que os burocratas. Com efeito, sabe-se que logo eles também se tornam burocratas ( pelo menos na visão de Peter F. Drucker ).

  Um exemplo dessa tendência foi a experiência americana durante a Segunda Guerra Mundial, quando numerosos executivos de negócios, que tinham obtido excelentes resultados nas próprias empresas, se transferiram para o governo. Não tardou para que se convertessem em burocratas. Esses executivos não mudaram. No entanto, embora nos negócios tivessem obtido ótimos resultados, no governo passaram a produzir basicamente procedimentos e papelada - além de sentir-se profundamente frustrados com a experiência.

  Do mesmo modo, as pessoas que, nas empresas, são promovidas de atividades de linha para a supervisão de atividades de apoio ( por exemplo, o gerente de vendas bem-sucedido que passa a vice-presidente de serviços de marketing ) tendem a tornar-se burocratas quase da noite para o dia. Com efeito, as organizações de serviços dentro das empresas - pesquisa e desenvolvimento, administração de pessoal, serviços de marketing ou de fabricação e outras - aparentemente enfrentariam tantas dificuldades para executar suas atribuições quanto as instituições de serviços públicos na sociedade em geral, que os empresários geralmente tanto criticam como desprovidas de estilo empresarial e dirigidas por burocratas.

  A explicação mais sofisticada e, à primeira vista, a mais plausível para o mau desempenho das instituições de serviços públicos é a última: os objetivos das instituições de serviços públicos são intangíveis, assim como seus resultados. Essa é, na melhor das hipóteses, uma meia verdade.

  A definição de "Qual é o nosso negócio?" é sempre intangível, não só nas organizações de negócios, mas também nas instituições de serviços públicos. Decerto, afirmar, como a Sears, que "Nosso negócio é ser comprador bem informado da família americana é intangível. E dizer, como a Bell Telephone, que "Nosso negócio é prestar serviços aos clientes." pode soar como a pieguice e platitude. À primeira vista, essas declarações parecem desafiar qualquer tentativa de operacionalização, para não falar em quantificação. Afirmar "Nosso negócio é entretenimento eletrônico.", como faz a Sony no Japão, é igualmente intangível, do mesmo modo que a definição da IBM de seu negócio como processamento de dados. No entanto, como essas empresas demonstram de maneira inequívoca, não é tão difícil extrair objetivos e metas concretas e mensuráveis de definições intangíveis, como as citadas acima.

  "Salvar almas.", como definição dos objetivos de uma igreja, é, de fato, intangível. Pelo menos a contabilidade não é deste mundo. Mas o comparecimento aos templos é mensurável. Assim como "Trazer os jovens de volta para a igreja.".

  "Desenvolvimento da personalidade total." como objetivo da escola é, de fato, intangível. Mas "Ensinar crianças a ler ao completarem a terceira série." não é de modo algum intangível; é algo mensurável com facilidade e com razoável exatidão.

  "Eliminar a discriminação racial." é algo também insuscetível de definição operacional clara, para não falar em mensuração. Mas aumentar o número de aprendizes negros em cursos profissionalizantes é objetivo quantificável, cuja realização pode ser medida.

  A verificação de até que ponto se realizou um objetivo só é possível quando se dispõe de metas específicas, limitadas e definidas com clareza, tanto nos empreendimentos de negócios quanto nas instituições de serviços públicos. Só quando se definem as metas é possível alocar recursos para sua realização, com a determinação de prioridades e prazos, bem como com a identificação de algum responsável pelos resultados. Mas o ponto de partida para o trabalho eficaz é a definição do propósito e da missão da instituição - o que quase sempre é intangível, mas não precisa ser vazio.

  Diz-se, em geral, que as instituições de serviços públicos diferem dos empreendimentos de negócios por terem numerosos constituintes. E é verdade que as instituições de serviços públicos se caracterizam por grande quantidade de constituintes. A escola é de interesse vital não só para as crianças e para os pais, mas também os médicos, os paramédicos e a família do paciente - bem como os pagadores de impostos e para a comunidade em geral. Do mesmo modo, o hospital precisa satisfazer não só o paciente, mas também os médicos, os paramédicos e a família do paciente - bem como os pagadores de impostos ou, como nos Estados Unidos, empregadores e sindicatos trabalhistas que, por meio de suas contribuições, sustentam grande parte dos hospitais. Mas as organizações de negócios também têm várias partes interessadas ( stakeholders ). Todas as empresas têm pelo menos dois clientes diferentes, e, em geral, muito mais. E os empregados, os investidores, a comunidade circunstante; e até a administração em si - também são constituintes.

  A diferença básica entre instituições de serviços públicos e empreendimentos de negócios é a maneira como se se remuneram as instituições de serviços públicos. Os empreendimentos de negócios ( excetos os monopólios ) são remunerados por atender aos clientes. Só são pagos quando produzem o que os clientes querem e estão dispostos a comprar. A satisfação dos clientes é, portanto, a base para o desempenho e para os resultados dos empreendimentos de negócios.

  As instituições de serviços públicos, em contraste, quase sempre são remuneradas por meio da apropriação de verbas orçamentárias. Suas receitas provêm de um fluxo de receitas em geral, que não se vincula ao que estão fazendo, mas são obtidas por meio da arrecadação tributária e de outras e exações. Além disso, a instituição de serviços públicos típica desfruta de poderes monopolistas; o beneficiário almejado geralmente não tem escolha.

  Ser remunerado por meio de apropriações de verbas orçamentárias muda o significado de desempenho e de resultados. Resultados na instituição que vive de verbas orçamentárias significa maiores verbas orçamentárias. Desempenho é a capacidade de preservar ou de aumentar a verba orçamentária. O primeiro teste de uma instituição baseada em verbas orçamentárias - e seu principal requisito de sobrevivência - é garantir a verba orçamentária. E a verba orçamentária, por definição, depende não da consecução de objetivos, mas da intenção de realizar objetivos.

  Isso significa, primeiro, que eficiência e controle de custos, por mais que sejam enaltecidos, não são realmente virtudes na instituição que depende de verbas orçamentárias. A importância da instituição baseada em verbas orçamentária é medida, fundamentalmente, pelo tamanho da verba orçamentária e pelo tamanho de seu efetivo de pessoal. Portanto, conseguir resultados com a verba e com staff menor não é desempenho. Pode, na verdade, pôr em perigo a instituição. Não gastar a verba até o fim servirá apenas para convencer os orçamentistas de que a verba no exercício social seguinte pode ser menor.

  Há sessenta ou setenta anos, considerava-se característica do planejamento russo, e uma de suas maiores debilidades, o fato de os gestores soviéticos, quando se aproximava o fim do período orçamentário, imergirem em esforço frenético para gastar todo o dinheiro que lhes fora destinado, o que, em geral, resultava em total desperdício. Hoje, a doença se transformou em pandemia universal, na medida em que as instituições destinatárias de verbas orçamentárias se tornavam dominantes em todos os quadrantes. E a venda de novo programa ou projeto, por meio da subestimação de seu custo total, também é prática endêmica das instituições baseadas em verbas.

  Evidentemente, não é compatível com o conceito de eficiência o fato de a prova real do desempenho consistir em obter verba. Mas a eficácia é ainda mais ameaçada pela dependência em relação à apropriação de verbas orçamentárias, ao tornar arriscada a pergunta sobre qual deve ser o negócio da instituição. Essa questão sempre suscita controvérsias. Como as discordâncias tendem a eliminar o apoio, tais debates sempre serão evitados pela instituição dependente; da apropriação de verbas orçamentárias. Em consequência, é provável que a entidade acabe enganando o público e a si mesma. Tomando-se um exemplo, do governo: o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos nunca se dispôs a perguntar se seu objetivo deveria ser produtividade agrícola ou apoio à pequena a agricultura familiar. Sabe-se há décadas que esses dois objetivos não são idênticos como se supunha de início e que, na verdade, eles estão ficando cada vez mais incompatíveis. Admiti-lo, contudo, poderia ser gerado controvérsias que teriam ameaçado as verbas orçamentárias do Departamento de Agricultura. Em consequência, a política agrícola dos Estados Unidos desperdiçou enormes quantias e recursos humanos no que, com boa vontade, só poderia ser considerado campanha de relações públicas, ou seja, mera exibição de apoio à pequena agricultura familiar. No entanto, as atividades eficazes - e elas foram realmente muito eficazes - se concentram na eliminação da pequena agricultura familiar e em sua substituição por agronegócios muito mais produtivos, ou seja, fazendas altamente capitalizadas e mecanizadas, dirigidas não como empresas, mas, sim, como meio de sobrevivência. Essa Talvez tenha sido a coisa certa a fazer, pelo menos na visão de Peter F. Drucker. Mas, sem dúvida, não foi o que se supunha que o Departamento de Agricultura estivesse fazendo nem o que o Congresso esperava que fizesse, ao aprovar suas dotações orçamentárias.

  Considere-se um exemplo não governamental, o hospital comunitário americano, que é privado, embora sem fins lucrativos. Em todos os lugares ele sofre de confusão crescente de missões e objetivos, bem como do consequente comprometimento de sua eficácia e desempenho. Será que os hospitais devem ser, com efeito, instalação de médicos - conforme ainda sustenta a maioria dos velhos médicos americanos? Será que devem concentrar-se nas grandes necessidades de assistência médica das comunidades? Ou seria melhor que tentassem fazer de tudo e se mantivessem a par de todos os avanços da medicina, qualquer que sejam os custos e não importa a infrequência com que certos recursos sejam usados? Ou seria preferível que, como os hospitais dos serviços de saúde da Inglaterra, se limitassem estritamente a reparar grandes danos à saúde, depois da ocorrência? Na Inglaterra a saúde é pública e funciona em um sistema chamado NHS no qual há atenção básica à saúde, as especialidades e o laboratórios de exames e a atenção hospitalar à qual chegam menos de cinco por cento dos pacientes. Os demais são resolutivos nas atenções básica e intermediária. Ou seja, um pequeno percentual de casos chega aos hospitais.

  Cada uma dessas definições do negócio dos hospitais é defensável. Todas merecem ser ouvidas. O hospital americano eficaz será uma instituição multipropósitos, capaz de alcançar uma posição de equilíbrio entre os vários objetivos. No entanto, a maioria dos hospitais finge que não há questões básicas a serem respondidas. O resultado, previsivelmente, é confusão e comprometimento da capacidade do hospital de servir a qualquer função e de realizar sua missão.

  A dependência em relação à apropriação de verbas orçamentárias se opõe à definição de prioridades e à concentração de esforços. No entanto, nada se realiza até que se direcionem os recursos escassos para um pequeno número de prioridades. John Doakes, fabricante que detém vinte e dois por cento do mercado de calçados; de trabalho, pode ter um negócio lucrativo. Se ele conseguir aumentar sua participação no mercado para trinta por cento, sobretudo se o mercado para esse tipo de produto se expandir, na verdade, se sairá muito bem. Ele não precisa preocupar-se demais com os setenta e oito por cento de usuários de calçados de trabalho que compram de outros fornecedores. E os clientes de sapatos femininos não lhe interessam em absoluto.

  Compare essa situação com a de instituições de serviços públicos dependentes de verbas orçamentárias. Para obter seus recursos, elas precisam de aprovação ou, pelo menos, de aquiescência de praticamente todo mundo que, ao mesmo remotamente, possa ser considerado constituinte. Enquanto uma participação de mercado de vinte e dois por cento pode ser perfeitamente satisfatória para uma organização de negócios, uma rejeição de setenta e oito por cento dos constituintes - ou mesmo de proporção muito menor - seria fatal para instituições de serviços públicos têm dificuldade em definir prioridades, ao contrário, ela tenta satisfazer a todos, fazendo um pouco de tudo - o que, com efeito, significa não fazer nada.

  Finalmente, a dependência em relação à apropriação de verbas orçamentárias torna ainda mais difícil abandonar as coisas erradas, o que está velho e obsoleto. Em consequência, as instituições de serviços públicos são ainda mais rígidas que as organizações de negócios debilitadas pela praga dos esforços improdutivos.

Nenhuma entidade gosta de abandonar qualquer uma de suas atividades. Os empreendimentos de negócios não são exceção. No entanto, nas organizações que são remuneradas pelo desempenho e pelos resultados, o improdutivo e o obsoleto mais cedo ou mais tarde serão eliminados pelos próprios clientes. Nas instituições de serviços públicos, dependentes da apropriação de verbas orçamentárias, essa disciplina não é praticada. Portanto, a tentação é grande para reagir à falta de resultados com a duplicação de esforços. A tentação é grande para dobrar a verba exatamente por causa da deficiência de desempenho.

  Os seres humanos se comportam de acordo com as recompensas – não importa que o prêmio seja dinheiro ou promoção, um retrato autografado do chefe ou m tapinha nas costas. Essa é uma lição que os psicólogos comportamentais nos ensinaram nos últimos setenta anos. Os empreendimentos de negócios, ou qualquer instituição que seja remunerada pelos resultados e pelo desempenho, de maneira que os clientes insatisfeitos ou desinteressados sejam dispensados de pagar, precisam conquistar a própria renda. As instituições que são financiadas por verbas orçamentárias - ou que desfrutam de monopólio do qual os clientes não conseguem escapar - são recompensadas pelo que merecem, não pelo que conquistam. São pagas pelas boas intenções e pelos programas. São remuneradas por não alienar constituintes importantes, e são pagas, por definir desempenho e resultados pelo que preserva e aumenta sua verba orçamentária.

  A exceção, as instituições de serviços comparativamente raras que alcançaram eficácia, é mais instrutiva que a maioria que só realiza programas. Ela comprova que a eficácia em instituições de serviços públicos é viável - embora, de modo algum, fácil. Também demonstra o que diferentes instituições de serviços públicos podem fazer e precisam fazer. Revela ainda as limitações e armadilhas. Por fim, adverte que os gestores das instituições de serviços públicos podem correr o risco de agir de maneira altamente impopular e controversa apenas se tomarem a decisão arriscada de definir prioridades e alocar recursos.

  O exemplo mais ilustrativo, e talvez o mais simples, é o da Bell Telephone System. Os sistemas telefônicos são monopólios naturais. Dentro de determinada área, o prestador de serviços deve ter direitos exclusivos. Portanto, o monopólio é da própria natureza do serviço. O que qualquer assinante de um serviço de telefonia exige é acesso a todos os outros assinantes, o que significa exclusivamente territorial para um serviço monopolista. E na medida em que todo um país ou continente se torna um sistema telefônico, esse monopólio deve ser estendido para áreas cada vez mais amplas.

  É possível que alguém ainda seja capaz de se arrumar sem telefone - mesmo que, na sociedade de hoje, a um custo de inconveniência proibitivo. Mas os profissionais, qualquer pessoa em algum ofício, escritório ou negócio, não dispensam o telefone. A telefonia residencial até que ainda poderia ser uma opção. Mas, em negócio, o telefone é compulsório. Theodore Vail, o primeiro chefe da Bell System, se deu conta dessa nova realidade nos primeiros anos do século vinte. Ele também constatou com nitidez que o sistema telefônico dos Estados Unidos, como em qualquer outro país industrializado, poderia facilmente ser assumido pelo governo. Para evitar essa tomada de controle, Vail refletiu sobre qual era e qual deveria o negócio de uma empresa de telefonia e atinou com sua famosa definição: "Nosso negócio é serviço". A afirmação era tamanha heresia na época que os conselheiros da empresa de telefonia demitiram Vail quando ele expôs pela primeira vez sua tese, em mil oitocentos e noventa e sete - e o readmitiram só dez anos depois, quando a ausência de objetivos de desempenho claros já havia gerado clamor público difuso pela estatização da telefonia, mesmo entre os radicais, como a ala progressista do Partido Republicano. A definição de Vail, totalmente intangível do negócio de uma empresa de telefonia, possibilitou que ele determinasse os objetivos e metas da organização e desenvolvesse critérios de avaliação do desempenho e dos resultados. Seus padrões de satisfação dos clientes e de qualidade de serviços estimularam a competição em nível nacional entre gerentes de várias áreas e converteram-se em critério para o julgamento e recompensa dos gestores. Esses padrões mediam o desempenho pela definição dos clientes, ou seja, tempo de espera até a entrada de um operador na linha ou intervalo entre o pedido de um serviço de telefonia e sua instalação. O propósito era direcionar a atenção dos gestores para os resultados.

  Vail também refletiu sobre quem eram seus constituintes. Essas reflexões o levaram à conclusão de que competia à empresa de telefonia tornar as comissões de serviços públicos de cada legislatura estadual capazes de promover regulação eficaz. O conceito se revelou ainda mais chocante para a sabedoria convencional do ano de mil e novecentos do que o objetivo de serviços de Vail. Mas este argumentou que o monopólio nacional numa área crucial como aquela só seria evitado por meio da regulação. Contribuir para a transformação das comissões estaduais de serviços públicos da época, ineficazes, corruptas e trapalhonas, era fundamental para a sobrevivência da própria empresa.

  Finalmente, Vail percebeu que os sistemas de telefonia dependiam de sua capacidade de levantar capital. Cada dólar de receita gerada por serviços de telefonia tinha de desenvolver instrumentos e políticas financeiras que se concentrassem nas necessidades e expectativas dos investidores e que tornassem os títulos mobiliários das empresas de telefonia, bônus ou ações, em produto financeiro diferenciado e preferido.

  A construção da universidade americana desde o ano de mil oitocentos e sessenta até a Primeira Guerra Mundial, também mostra o que pode ser feito para melhorar o desempenho das instituições de serviços. A universidade americana, na forma como se desenvolveu naquele período, foi, basicamente, o produto do trabalho de um pequeno grupo: Andrew D. White ( presidente da Cornell entre os anos de mil oitocentos e oitenta e cinco ); Charles W. Eliott ( presidente da Harvard entre os anos de mil oitocentos e sessenta e nove e mil novecentos e nove ); Daniel Coit Gilman ( presidente da Johns Hopkins entre os anos de mil oitocentos e setenta e seis e mil novecentos e um ); David Starr Jordan ( presidente da Stanford entre os anos de mil oito centos e noventa e um e mil novecentos de treze ); William Rainey Haper ( presidente da Chicago entre os anos de mil oitocentos e noventa e dois e mil novecentos de quatro ); e Nicholas Murray Butler ( presidente da Columbia entre os anos de mil novecentos e dois e mil novecentos e quarenta e cinco ).

  Todos esses homens ( White, Eliott, Gilman, Jordan, Harper e Butler ) tinham em comum uma ideia básica: a tradicional faculdade ( college ) americana - basicamente a instituição do século dezoito que treinava oradores - se tornara totalmente obsoleta, estéril e improdutiva. Com efeito, estava morrendo rapidamente. Os Estados Unidos de mil oitocentos e sessenta tinham muito menos estudantes de curso superior que quarenta anos antes, quando a população era muito menor. Os homens que construíram as novas universidades tinham um objetivo em comum: criar uma nova instituição, uma verdadeira universidade. E todos perceberam que, embora os exemplos europeus, mormente Oxford e Cambridge, bem como as instituições alemãs, tivessem muito a oferecer, as novas universidades deveriam ser instituições diferentes, tipicamente americanas.

  Além dessas crenças comuns, contudo, eles discordavam intensamente em relação ao que deveria ser a universidade e a quais seriam seus propósitos e sua missão. Eliott, de Harvard, via o propósito da universidade como o de educar um grupo e liderança cm um estilo distinto. A sua Harvard deveria ser uma instituição nacional, em vez de uma reserva paroquial da tradição bostoniana, como até então for a Harvard College. Mas também deveria recuperar para Boston - e para a Nova Inglaterra, em geral - a posição dominante de uma elite moral, como em tempo sidos, havia sido o apanágio dos Eleitos, religiosos puritanos e seus sucessores, os líderes federalistas nos primórdios da República. Butler, na Columbia, e, em menor extensão, harper, na Chicago, viam a função da universidade como a aplicação sistemática do pensamento e da análise racionais aos problemas básicos de uma sociedade moderna, desde a educação até a economia e dos governos do país às relações exteriores. Gilman, na Johns Hopkins, encarava a universidade como produtora de conhecimento avançado; com efeito, a princípio, a Johns Hopkins se limitaria a pesquisas avançadas e não forneceria educação em nível de graduação. White, na Cornell, almejava produzir um público educado.

  Cada um desses homens sabia que teria de fazer concessões. Todos tinham consciência de que precisariam atender a numerosos constituintes e públicos. E cada um deles via a universidade de maneira muito diferente. Tanto Eliott quanto Butler, por exemplo, teriam de erguer suas universidades sobre velhas fundações ( os outros poderiam erigi-las a partir do zero ) e teriam de satisfazer - ou pelo menos aplacar - os ex-alunos e o corpo docente. Todos precisavam ter consciência nítida da necessidade de atrair e preservar apoio financeiro. Foi Eliott, por exemplo, com toda a sua ênfase na liderança moral, que inventou o primeiro placement office ( ou a agência de empregos ) e partiu em busca de trabalho bem remunerado para os formados por Harvard, especialmente em negócios. Foi Butler, consciente de que Columbia fora retardatária e que os filantropos milionários da época ja haviam sido atraídos pelos concorrentes ( por exemplo, Rockfeller, por Chicago ), que inventou o primeiro escritório de relações públicas na universidade, com o objetivo de cooptar os meramente ricos e angariar o dinheiro deles - no que foi muito bem-sucedido. A definição desses fundadores não sobreviveu a eles. Por exemplo, mesmo enquanto Eliott e Butler estavam vivos, suas instituições escaparam ao seu controle, começaram a diluir objetivos e a confundir prioridades. Durante o século vinte, todas essas universidades - e muitas outras, como a Universidade da Califórnia e outras grandes universidades estaduais - convergiram para um tipo comum. Atualmente é difícil distinguir uma multiversidade de outras. No entanto, a marca dos fundadores não se apagou de todo. Pois, embora cada um dos pioneiros da moderna universidade americana tenha feito concessões, adaptando-se a numerosos constituintes, cada um tinha objetivos e definição de universidade que consideravam prioritários e com base nos quais avaliavam o desempenho de suas instituições. Sem dúvida, o trabalho dos fundadores, há quase um século, terá de ser repetido na multiversidade de hoje, para que elas nãos e engasguem como os próprios serviços.

  A solução para o problema dos hospitais, como está ficando cada vez mais claro, exigirá o repensamento de seus objetivos e prioridades. A abordagem mais promissora talvez seja a elaborada pelo Hospital Consulting Group, da Westinghouse Eletric Corporation, segundo a qual o hospital americano exerce várias funções, mas organiza cada uma delas como divisão autônoma descentralizada, com suas próprias instalações, pessoal e objetivos. Portanto, haveria uma unidade de atendimento tradicional, para o número relativamente pequeno de pessoas de fato doentes, a exigirem o que o hospital em tempo integral de hoje oferece; um hospital com atendimento médico ambulatorial, para diagnósticos e atendimento a pacientes externos; um hospital cirúrgico, também ambulatorial, para o grande número de pacientes de cirurgia - de fato, a maioria - que, como os que se submetem a operação de catarata, amigdalectomia e intervenções ortopédicas, não estão doentes, em precisam de cuidados médicos, mas necessitam de algum atendimento de enfermagem e de cuidados médicos e de um leito ( bem como de comadres e compadres ) até a retirada dos pontos e a cicatrização das incisões ; uma unidade psiquiátrica - principalmente para pacientes externos ou para atendimento noturno; e uma unidade de convalescença, que pouco diferiria de um bom motel ( por exemplo, para a mãe saudável de um bebê saudável ). Cada uma dessas unidades teria serviços comuns, mas cada qual seria uma unidade de atendimento separada, com diferentes objetivos, diferentes prioridades e diferentes padrões de desempenho.

2.8.2.3 CONCLUSÕES

As instituições de serviços públicos são muito diferentes. A única característica comum de todas elas é, por uma ou outra razão, não estarem sujeitas ao teste de desempenho da competição de mercado. No entanto, por mais diferentes que sejam os diversos tipos de instituição de serviços públicos, todas precisam, antes de tudo, de impor-se a disciplina praticada pelos gestores e líderes das organizações mencionadas nos exemplos anteriores.

  1) Precisam responder à pergunta: "Qual é de deve ser o nosso negócio?”. Precisam aventar definições alternativas e refletir cuidadosamente sobre cada uma, talvez até elaborando ( como fizeram os presidentes das novas universidades americanas ) uma síntese das instituições de serviços públicos não é “estilo empresarial”, mas, sim, “estilo de hospital”, “estilo de universidade”, “estilo de governo”, e assim por diante. Elas precisam submeter-se, tanto quanto possível, ao teste do desempenho. Em outras palavras, devem refletir sobre sua função, propósito e missão.

  2) As instituições de serviços precisam extrair objetivos e metas claras de sua definição de função e missão. Não necessitam de pessoas melhores, mas, sim, de pessoas que façam sistematicamente o trabalho gerencial e que concentrem em si mesmas e em suas instituições, deliberadamente, o desempenho e os resultados. Elas realmente precisam de eficiência - ou seja, controle de custos. Mas, acima de tudo, precisam de eficácia - ou seja, ênfase nos resultados certos.

  3) Em seguida, elas precisam refletir sobre as prioridades de concentração, que lhes possibilitem selecionar alvos: definir padrões de realização e de desempenho (ou seja, definir os resultados mínimos aceitáveis); estabelecer prazos; partir para o trabalho nos resultados; e tornar alguém responsável pelos resultados.

  4) Elas precisam definir indicadores de desempenho - o indicador satisfação dos clientes das empresas telefônicas.

  5) Elas precisam usar esses indicadores para retroalimentar seus esforços - ou seja, devem embutir autocontrole dos resultados do sistema.

  6) Finalmente, precisam de uma auditoria organizada de objetivos e resultados, para identificar os objetivos que não mais servem para propósitos úteis ou se mostraram intangíveis. Devem identificar desempenho insatisfatório e atividades que se tornaram obsoletas, improdutivas ou ambas. E precisam de um mecanismo para eliminar essas atividades, para que não continuem desperdiçando dinheiro e energia onde não mais se situam os resultados.

  Essa última exigência talvez seja a mais importante. A falta de teste de mercado priva as instituições de serviços públicos da disciplina que obriga as empresas a, finalmente, abandonar os produtos de ontem - para não ir à falência. Entretanto, essa exigência é a menos compreendida.

  Nenhum sucesso dura para sempre. No entanto, é ainda mais difícil abandonar os sucessos de ontem que reavaliar os fracassos. O sucesso semeia arrogância ( hubris, palavra de origem grega que significa a arrogância resultante do sucesso, que destroi o bem-sucedido ). Ele gera envolvimento emocional, hábitos de pensamento e ação e, acima de tudo, falsa autoconfiança. O sucesso que sobrevive à própria utilidade pode, no fim das contas, ser mais pernicioso que o fracasso. Especialmente nas instituições de serviços públicos, o sucesso de ontem converte-se em política, em virtude, em convicção, se não, com efeito, em mandamentos sagrados, a menos que a organização se imponha a disciplina de refletir sobre sua missão, seus objetivos e prioridades, além do desenvolvimento de mecanismos de controle por realimentação das políticas, das prioridades e das iniciativas, com base nos resultados. Vive-se hoje, nos Estados Unidos, em condições de assistencialismo, em grande parte por causa dos programas de bem-estar social do New Deal, da década de trinta, tão bem-sucedidos que não é possível abandoná-los, a ponto de, em vez disso, haver a aplicação dessas soluções aos problemas radicalmente diferentes, resultantes da migração para as cidades ( êxodo rural ), nas décadas de cinquenta e sessenta.

  Melhorar o desempenho das instituições de serviços públicos não exige pessoas ótimas. Requer, isto sim, um sistema. Os elementos essenciais desse sistema talvez não sejam muito diferentes dos fundamentos do desempenho nas organizações de negócios, como pressupõe o atual surto da administração nas instituições de serviços públicos. Porém, a aplicação será bastante diferente. As instituições de serviços públicos não são organizações de negócios; para elas, desempenho significa algo muito diferente.

  Poucas instituições de serviços hoje padecem da falta de administradores ( pelo menos na visão de Peter F. Drucker ). No Brasil, o profissionalismo na gestão ainda é um desafio a ser superado, pelo menos comparado a outros centros do mundo. A maioria dessas instituições, numa média entre os países desenvolvidos, tem administradores demais e sofre o excesso de procedimentos, de organogramas e de técnicas gerenciais. O que precisa ser aprendido agora ( ainda que o problema da diletância não tenha sido totalmente superado ) é gerenciar instituições de serviços públicos para a melhoria do desempenho. Essa talvez seja a maior e a mais importante tarefa gerencial para o restante deste século.

**2.83 Inovação: empresas incapazes de inovar estão fadadas à decadência e à extinção**

A necessidade de inovar é mencionada - na verdade, enfatizada - em todos os livros de administração. Mas, além disso, os livros, em geral, prestam pouca atenção ao que a administração e a organização precisam ser e precisam estimular, para dirigir e tornar eficaz a inovação. A maioria das discussões salienta, quase exclusivamente, a função rotineira da administração, ou seja, a tarefa de manter e melhorar o que já é conhecido e o que, em grande parte, já está sendo feito. Pouca reflexão ou pouco espaço normalmente se dedica à função empreendedora de criar de maneira eficaz e deliberada o novo e o diferente.

  Ao negligenciarem a administração da inovação, os livros só estão refletindo a realidade das empresas. Todas as administrações enfatizam a necessidade de inovar. Mas poucas, nas empresas grandes e pequenas, organizam a inovação como tarefa distinta e importante. Decerto, nos últimos setenta anos, ou seja, desde o fim da Segunda Guerra Mundial, a pesquisa entrou na moda. Gasta-se muito dinheiro com ela. Mas, em muitas empresas, o resultado tem sido melhoria, em vez de inovação.

  A afirmação é ainda mais inquestionável nas instituições de serviços públicos.

  Havia boas razões no passado para que o foco na função administrativa menosprezasse a inovação. Quando, no começo, a administração se tornou de interesse geral, nos primeiros anos do século vinte, a grande nova necessidade era aprender a organizar, estruturar e orientar a organização humana de grande escala, que, de súbito, irrompia no cenário. A inovação, em grande parte, não era considerada, em absoluto, atributo dos gestores. Ela era vista como tarefa do inventor, que trabalhava na própria oficina, talvez com um ou dois ajudantes. E, mesmo quando o inventor foi substituído pelo laboratório de pesquisas organizado - o primeiro dos quais surgiu por volta do anos mil e novecentos - , a inovação continuava sendo entendida como tarefa de um especialista, ou seja, algo científico e técnico, e assunto para pesquisa.

  Além disso, não havia muito escopo para a inova no período de mil novecentos e vinte a mil novecentos e cinquenta, quando já se fazia boa parte do trabalho básico da administração. Pois, ao contrário da crença comum, esses não foram anos de mudanças rápidas, na tecnologia ou na sociedade. Foram anos em que, de modo geral, a tecnologia se desenvolvia sobre alicerces construídos antes da Primeira Guerra Mundial, ou seja, antes de mil novecentos e quatorze e, em grande parte, antes do ano mil e novecentos. E, embora tenham sido anos de tremenda turbulência política, as instituições sociais e econômicas estavam estagnadas. Com efeito, o mesmo se pode afirmar em relação às ideias sociais e econômicas. As grandes ideias revolucionárias que estiveram em voga nos últimos noventa anos são de pensadores que viveram ou, pelo menos, cujas raízes estão fincadas no século dezenove.

  Agora, contudo, talvez o mundo esteja entrando em um período de rápidas transformações, mais comparável em seus aspectos básicos com as últimas décadas do século dezenove que com o passado imediato ao qual o mundo está afeito. Em fins do século dezenove, novas invenções importantes, que levaram quase imediatamente ao surgimento de um novo setor industrial, afloravam com intervalos de poucos meses, em média. Esse período começou em mil oitocentos e cinquenta e seis, ano em que se assistiu ao surgimento tanto do dínamo, de Siemens, quanto da tintura à base de anilina, e Perkins. E terminou com o desenvolvimento da moderna válvula eletrônica, em mil novecentos e onze. Entrementes, emergiram a máquina de datilografia e o automóvel, a Lâmpada elétrica, fibras têxteis artificiais, tratores, bondes, medicamentos sintéticos, telefone, rádio e avião - para mencionar apenas umas poucas. Nesse interlúdio, em poucas palavras, desabrochou o mundo moderno.

  Em contraste, nenhum setor de atividade verdadeiramente novo irrompeu depois de mil novecentos e quatorze, até fins da década de cinquenta, quando os computadores se tornaram operacionais.

  Entre mil oitocentos e setenta e mil novecentos e quatorze, a geografia industrial do mundo passou por rápidas transformações. Uma nova grande área industrial importante despontava, em média, a cada década ou algo parecido: Estados Unidos e Alemanha, entre mil oitocentos e sessenta e mil oitocentos e setenta; Rússia ocidental e Japão, os vinte anos seguintes; Europa Central ( ou seja, parte ocidental da região do antigo Império Áustro-húngaro e norte da Itália ), por volta de mil e novecentos. No período entre guerras, nenhuma grande área industrial nova se juntou ao clube industrial.

  Agora, contudo, há sinais de rápidas mudanças, com Brasil e China, por exemplo, se aproximando do ponto de decolagem. É até possível que o Brasil já tenha atingido, na visão de Peter F. Drucker. Agora, em outras palavras, há sinais de que as relações econômicas básicas estarão em rápida mudança e fluxo. O abandono do dólar como principal moeda, em mil novecentos e setenta e um, pôs fim a um período em que o ontem era a norma e introduziu outra fase, de grandes e rápidas transformações e de importantes inovações na economia, na moeda e no crédito internacional.

  Mas a necessidade de inovação será igualmente grande no campo social. E as instituições de serviços públicos também terão de aprender a gerenciar a inovação.

  Da mesma maneira como o fim do século dezenove foi um período de grande atividade inovadora em tecnologia, assim também ocorreu com as instituições sociais e econômicas. E, do mesmo modo os cinquenta anos subsequentes à Primeira Guerra Mundial se caracterizaram como período de continuidade tecnológica, em qualquer lugar de rápidas mudanças e inovações, também foram anos de continuidade nas instituições sociais e econômicas. O governo como se conhece hoje foi criado em grande parte na época da Primeira Guerra Mundial. A reforma do Governo Local, na Inglaterra, que começou em meados do século dezenove, deflagrou o trabalho de redefinição de uma das instituições mais antigas do ser humano, o governo; criou novas instituições e novos relacionamentos; e, acima de tudo, estabeleceu novas tarefas para o governo moderno. A construção do Estado do bem-estar social moderno começou pouco depois, na Alemanha de Bismarck. Mais ou menos na mesma época, na década de mil oitocentos e sessenta, os Estados Unidos fizeram uma grande contribuição para a arte e para a prática do governo: a comissão regulatória. Cada uma das reformas do New Deal, da década de mil oitocentos de trinta, foi discutida, elaborada, e, em muitos casos, posta em prática no nível local ou estadual, vinte anos antes, ou seja, na Era Progressista, pouco antes da Primeira Guerra Mundial.

  A grande universidade americana foi criação inovadora de meia dúzia de brilhantes presidentes de universidades, entre mil oitocentos e sessenta e mil e novecentos. O hospital moderno foi basicamente projetado entre mil e novecentos e mil novecentos e vinte. As forças armadas assumiram a forma atual nos dois grandes conflitos de meados do século dezenove, a Guerra Civil Americana e a Guerra Franco-Prussiana, de mil oitocentos e setenta. Desde então, o desenvolvimento tem sido linear - maiores exércitos, mais poder de fogo, mais blindados, porém, fundamentalmente, as mesmas estratégias e táticas e, na verdade, até a mesma ênfase na tecnologia de hardware. Mesmo inovações tecnológicas radicais, como o tanque e o avião, se integraram, em grande parte, nas estruturas de comando tradicionais e nas doutrinas militares tradicionais.

  Agora, a necessidade de inovações sociais e políticas mais uma vez se torna urgente. As cidades modernas precisam de novas formas de governo. As relações entre as pessoas e o meio ambiente devem ser repensadas e reestruturadas. Os governos modernos não mais governam com eficácia. A crise do mundo é, acima de tudo, uma crise institucional que exige inovação institucional.

  O empreendimento de negócios, sua estrutura e organização, a maneira como integra conhecimento no trabalho e trabalho no desempenho - e a forma como insere suas realizações e apresentam grandes oportunidades de inovação. Decerto, necessita-se nas esferas social e econômica de outro período de atividade inovadora, como viveu-se pela última vez na segunda metade do século dezenove.

  No entanto, em acentuado contraste com o século dezenove, a inovação, de agora em diante, terá de basear-se nas organizações existentes. Grandes empreendimentos de negócios e, igualmente, grandes instituições de serviços públicos precisarão tornar-se cada vez mais capazes de organizar-se para a inovação, assim como para a administração.

  Em primeiro lugar, elas controlam o acesso a recursos humanos e recursos de capital em grau inimaginável há cento e vinte anos. Mas também a proporção entre invenção ou pesquisa e os esforços necessários para converter os resultados da invenção ou da pesquisa em novos negócios, novos produtos ou novas instituições passaram por mudanças significativas. Hoje se aceita, mesmo como regra prática, que para cada dólar gasto com a geração de ideias é preciso gastar pelo menos dez dólares em pesquisa para converter a ideia em nova descoberta ou em nova invenção. Para cada dez dólares gastos com pesquisa, devem-se gastar pelo menos cem dólares em desenvolvimento, e para cada cem dólares gastos com desenvolvimento, algo entre mil e dez mil dólares são necessários para introduzir e consolidar um novo produto ou um novo negócio no mercado. E só se pode falar em inovação quando o novo negócio ou o novo produto se estabelece no mercado.

  Inovação não é termo técnico. É termo econômico e social. Seu critério não é ciência nem tecnologia, mas uma mudança no ambiente econômico ou social, uma mudança no comportamento das pessoas como consumidores ou produtores, como cidadãos, como alunos ou como professores, e assim por diante. A inovação cria nova riqueza ou novo potencial para a ação, em vez de novo conhecimento. Isso significa que o grosso dos esforços inovadores terá de advir de lugares que controlam os recursos humanos e os recursos financeiros necessários para o desenvolvimento e marketing, isto é, dos atuais grandes agregados de pessoas e de dinheiro disponíveis - as empresas e as instituições de serviços públicos existentes.

  A afirmação é ainda mais pertinente em relação às instituições de serviços públicos. Há cento e vinte anos, elas eram poucas e pequenas. A tarefa, então, era em grande parte criar novas instituições onde não havia nenhuma. Hoje, essas instituições são maciças e dominam o panorama social, político e econômico. Elas representam as burocracias, as concentrações de expertise, as atribuições e os programas hoje existentes e em curso. Se elas não puderem ser inovadoras, as novas de que são necessárias têm pouca chance de tornar-se inovações eficazes. É provável que sejam sufocadas pelos gigantes musculosos dos grandes governos e das grandes forças armadas, das grandes universidades e dos grandes hospitais, e muitos outros.

  Isso não significa que as pequenas empresas, ou mesmo o empreendedor solitário, não continuarão a desempenhar papel importante. Nada está mais longe da verdade que o mito populista segundo o qual o indivíduo isolado está sendo espremido do mercado pelos gigantes. As empresas inovadoras, em crescimento acelerado, dos últimos quarenta e cinco anos, todas começaram como pequenos negócios. E, de modo geral, as pequenas empresas se saíram muito melhor que os gigantes.

  Em todos os setores de atividade, exceto naquelas em que se formam monopólios protegidos pelo governo ( por exemplo, ferrovias ), as pequenas novatas, que há poucos anos eram desconhecidas, conquistaram grandes posições no mercado e se mostraram mais que capazes de competir com os gigantes. Como já foi referido por Peter F. Drucker, essa situação é ainda mais inequívoca onde os gigantes, em consequência do crescimento natural ou de políticas deliberadas, se converteram em conglomerados. Na indústria química, na indústria de equipamentos elétricos e em muitas outras, o gigante tradicional, a General Eletric, perdeu posição no mercado e fatia de mercado em muitas áreas - em geral, para forasteiras ( do ponto de vista norte-americano ) de pequeno ou médio porte, com inclinação inovadora.

  As empresas tradicionais que na era da inovação não são capazes de inovar estão fadadas à decadência e à extinção. E a administração que, nesta época, não souber gerenciar é incompetente e despreparada para a tarefa. A gestão da inovação se tornará, cada vez mais, não só um desafio para a administração, sobretudo para a alta administração, mas também a pedra angular de sua competência.

# 2.84 Inovação: o grupo humano organizado para a inovação contínua

Embora em minoria, mormente entre as grandes, realmente existem algumas empresas inovadoras. Seria possível mencionar Renault, na França; Fiat, na Itália; Marks & Spencer, na Inglaterra, ASES ( The Swedish General Eletric Company ), na Suécia; Sony, no Japão - ou, no período entre guerras, a editora de Ullstein, na Alemanha. Nos Estados Unidos, Três Emes ( Minnesota Minning and Manufactoring, Saint Paul, Minesota ); Bell Laboratories ou Bank of America são as primeiras que vêm à mente de Peter F. Drucker. Essas empresas, aparentemente, não têm dificuldade em inovar e em difundir a mudança em suas organizações. Suas administrações, assim se supõe, raramente tiveram a oportunidade de perguntar: "Como é possível manter a organização flexível e disposta a aceitar o novo?" Essas administrações estão muito ocupadas em encontrar as pessoas certas e o dinheiro necessário para dirigir com as inovações que as próprias organizações lhes impõem.

  As organizações inovadoras não se limitam aos negócios. Tanto o Projeto Manhattan, nos Estados Unidos, que desenvolveu a bomba atômica durante a Segunda Guerra Mundial, quanto a organização europeia conjunta para a pesquisa nuclear e para aplicações pacíficas da energia atômica CERN ( Counceil Européen pour la Recherche Nucleaire ), em Genebra, sob seu primeiro diretor-geral, Victor Weisskopf, são exemplos de organizações inovadoras. Ambas inovaram em termos científicos e técnicos. Mas também inovaram em termos sociais; as formas de organização hoje populares, coo por equipe ou matriciais, por exemplo, foram inventadas basicamente pelo Projeto Manhattan. O feito se torna ainda mais notável quando se sabe que ambas as instituições tinham em seus quadros muitos professores universitários que, em seu habitat natural, são externamente resistentes à mudança e notoriamente lentos em inovar.

  Esses exemplos indicam que a capacidade de inovar das organizações é função da administração, não do setor, do tamanho ou da idade, muito menos pode ser explicada pela desculpa comum dos maus gestores, ao responsabilizarem a cultura e as tradições do país.

  Tampouco a explicação se encontra na pesquisa. Bell Laboratories - talvez o mais produtivo laboratório de pesquisa industrial -vem enfatizando há muitos anos estudos fundamentais sobre as leis da natureza. Mas a Renault e a Fiar não se distinguem, em especial, por suas pesquisas. O que as torna organizações inovadoras é a capacidade de lançar novos desenhos e novos modelos rapidamente em produção e no mercado. O Bank of America, finalmente, inovou sobretudo no relacionamento com os clientes e em termos de estrutura financeira e crédito, estoques e políticas de marketing.

  Esses exemplos sugerem que as organizações inovadoras institucionalizam o espírito inovador e cultivam o hábito de inovação. Nos primórdios dessas organizações, é bem provável que se encontre um grande inovador. É possível que ele tenha conseguido construir em torno de si uma organização para converter em realidade empresarial bem-sucedida suas novas ideias e invenções - como Werner von Siemens, ao constituir sua harmonia, na Alemanha, há cento e trinta anos; A. P. Giannini, ao desenvolver o Bank of America, há cem anos; e como Edwin H. Land, da Polaroid, tem feito desde a Segunda Guerra Mundial. Mas nenhum desses gênios presidiu a Bell Laboratories, a Três Emes ou a Renault. A organização inovadora consegue inovar como organização, ou seja, como grupo humano organizado para a inovação contínua e produtiva. Ela é organizada para transformar a mudança em norma.

  Na verdade, essas várias organizações inovadoras são muito diferentes em suas estruturas, em seus negócios e em suas características, e mesmo em suas organizações e filosofias gerenciais. Mas elas têm certas características em comum.

  1) As organizações inovadoras sabem o que significa inovação;

  2) As organizações inovadoras compreendem a dinâmica da inovação;

  3) Elas têm estratégias inovadoras;

  4) Elas sabem que a inovação exige objetivos e metas diferentes dos objetivos e metas da administração e requer indicadores adequados à dinâmica da inovação;

  5) A administração, especialmente a alta administração, desempenha papel diferente e adora atitude diferente nas organizações inovadoras e

  6) A organização inovadora se estrutura e se configura de maneira diferente em relação ao trabalho gerencial.

# 2.85 Inovação: o gestor inovador precisa antecipar-se às vulnerabilidades e às oportunidades

As empresas inovadoras têm consciência da dinâmica da inovação. Elas não acreditam que a inovação esteja sujeita a alguma forma de determinismo - elas ao menos sabem que tantos são os fatores em qualquer padrão causal acaso existente que ninguém será capaz de desenleá-los. Mas tampouco compartilham a crença comum de que a inovação é aleatória e imprevisível.

  Elas sabem que a a inovação segue uma distribuição de probabilidade. Também sabem que é possível dizer que tipo de inovação, se empreendida com sucesso, tende a transformar-se em grande produto ou processo, em grande novo negócio ou em grande mercado. Elas sabem como procurar sistematicamente as áreas em que a atividade inovadora, se produzir resultados, tende a ser bem-sucedida e gratificante.

  O guia básico para se encontrar o que se poderia denominar "propensão inovadora" é a vulnerabilidade econômica básica de um processo, de uma tecnologia ou de uma indústria. Sempre que uma indústria desfruta de demanda de mercado crescente, sem ser capaz de converter a demanda em lucro, pode afirmar-se com alta probabilidade que uma grande inovação que mude os processos, os produtos, os canais de distribuição ou as expectativas dos clientes produzirá altas recompensas.

  Os exemplos são profusos. Uma é a indústria do papel, que, em todo o mundo, tem desfrutado de demanda de consumo em rápida expansão - algo da ordem de cinco por cento ou dez por cento ao ano, ininterruptamente - sem ser capaz de auferir bom retorno sobre o capital. Outra é a indústria siderúrgica, que se encontra em situação muito parecida. Mas também há o setor de seguro de vida, um dos poucos 'produtos" que o cliente está pronto para comprar - um dos poucos produtos, a propósito, em que o produtor e o consumidor têm interesses idênticos na sobrevivência do segurado, além do período de vida normal - e que, mesmo assim, precisa ser vendido por meio de métodos convincentes e persistentes e contra forte resistência do comprador.

  Do mesmo modo, também deparar-se com oportunidade de inovação onde é grande a disparidade entre vários níveis de uma economia ou de um mercado.

  O principal setor em crescimento acelerado na América Latina na década de sessenta, por exemplo, não era a manufatura, mas, sim, o comércio varejista. Enormes massas de pessoas inundaram as cidades, migrando de economias de subsistência para economias monetárias. Individualmente, esses migrantes eram, evidentemente, muito pobres. Mas, coletivamente, representavam grande poder de compra adicional. No entanto, o sistema de distribuição em boa parte da América Latina se mantinha em moldes pré-urbanos - pequenas lojas, sub capitalizadas, mal gerenciadas, pouco sortidas e com giro muito lento dos estoques. Sempre que um empreendedor entrava no mercado para oferecer alternativas de distribuição modernas - a Sears, Roebuck foi a primeira a reconhecer essa oportunidade - , o sucesso era instantâneo.

  Outra área de oportunidade para inovação é a exploração das consequências de eventos que já aconteceram mas que ainda não produziram impacto econômico. Ocorrências demográficas, ou seja, mudanças na população, se incluem entre as mais importantes. Também são as que se revestem entre as mais importantes. Também são as que se revestem de quase certeza. As mudanças no conhecimento são menos certas - o intervalo é difícil de prever. Mas também elas oferecem oportunidades. E as mais importantes, mas menos certas, são mudanças na conscientização, mudanças na visão, mudanças nas expectativas das pessoas.

  A indústria farmacêutica, por exemplo, tem sido bem-sucedida, em grande parte, por conseguir antecipar-se ao impacto de mudanças fundamentais na conscientização dos consumidores. Depois da Segunda Guerra Mundial, a assistência médica, em todos os lugares, tornou-se boa compra. E os medicamentos são a única forma de assistência médica acessível às populações rurais de baixa escolaridade. Mesmo onde os médicos e os hospitais são escassos, ainda é possível distribuir medicamentos eficazes para muitos problemas de saúde. As empresas farmacêuticas que compreenderam essa realidade e partiram para países em desenvolvimento constataram que, quanto à compra de medicamentos, eles já estão plenamente desenvolvidos.

  Por fim, obviamente, ainda há as inovações que fogem aos padrões, as inovações inesperadas que mudam o mundo, em vez de explorá-los. São as inovações em que os empreendedores se empenham em fazer algo acontecer. São as inovações realmente importantes. São as inovações de um Henry Ford, que imaginou algo inexistente na época, a saber, o mercado de massa, e saiu em campo para fazê-lo acontecer.

  Essas inovações estão fora da distribuição de probabilidade - ou, ao menos, se situam tão longe na cauda da curva que são altamente improváveis. Também são, nitidamente, as mais arriscadas. Para cada uma dessas inovações que é bem-sucedida, há noventa e nove outras que fracassam, noventa e nove outras das quais nem se ouve falar.

  É importante para a empresa inovadora saber que essas inovações atípicas existem e que são de extrema relevância. É bom ficar de olho nelas. Mas, pela própria natureza, elas não podem ser objeto de esforço sistemático, organizado e deliberado, dentro do empreendimento. Elas não são gerenciáveis.

  E são bastante raras para serem tratadas como exceções, apesar de sua importância de longo alcance. As empresas que se concentram em padrões de probabilidade e que adotam estratégias para tirar proveito dessas tendências conseguirão inovar. E, ao mesmo tempo, se tornarão sensíveis às inovações realmente excepcionais, revolucionárias e históricas, prontas para reconhecê-las e explorá-las como pioneiras.

  Para gerenciar a inovação, o gestor não precisa ser tecnólogo. Com efeito, os tecnólogos de primeira classe raramente são bons gestores da inovação. Não raro, estão de tal maneira absortos em suas especialidades que poucas vezes se dão conta de desenvolvimentos fora dela. Não é o metalúrgico que tende a reconhecer a importância de novo conhecimento básico em plásticos, ainda que o avanço possa tornar obsoletos, em pouco tempo, muitos de seus produtos mais acalentados. Do mesmo modo, o gestor inovador não precisa ser economista. O economista, por definição, se preocupa com o impacto das inovações só depois que elas se tornam difusas. O gestor inovador precisa antecipar-se às vulnerabilidades e às oportunidades - e esse não é o forte do economista. O gestor inovador deve estudar a inovação como tal e compreender sua dinâmica, seus padrões, sua previsibilidade. Para gerenciar a inovação, o gestor precisa ser pelo menos iniciado a respeito da dinâmica da inovação.

# 2.86 Inovação: depois de um período longo, a inovação bem-sucedida ascende meteoricamente

Como todas as estratégias empresariais, a estratégia de inovação começa com a pergunta: "Qual é e qual deve ser o nosso negócio?" Mas suas premissas sobre o futuro são diferentes dos pressupostos sobre os negócios em curso. Aqui a presunção é a da continuidade dos atuais produtos e serviços, dos atuais mercados e canais de distribuição, bem como das atuais tecnologias e processos. O principal objetivo da estratégia para os negócios em curso é otimizar o que já existe ou que está em formação.

  A principal premissa de uma estratégia inovadora é que o que existe está envelhecendo. Pressupõe-se que os produtos e serviços existentes, que os produtos e serviços existentes, que os mercados e canais de distribuição vigentes, e que as tecnologias e processos em curso, mais cedo ou mais tarde - quase sempre mais cedo ou mais tarde - quase sempre mais cedo - regredirão, em vez de progredir.

  Portanto, o mote de uma estratégia inovadora para o negócio em curso talvez seja: "Melhor e mais.". Já o lema da estratégia de inovação há de ser: "Novo e diferente.".

  O fundamento da estratégia de inovação é o descarte sistemático do velho, do agonizante, do obsoleto. As organizações inovadoras não gastam nem tempo nem recursos defendendo o ontem. Só o abandono sistemático do ontem libera recursos e, principalmente, o recurso mais escasso de todos, pessoas capazes, para trabalhar no novo.

  A relutância em agir assim talvez seja o maior obstáculo à inovação nas grandes empresas existentes. O fracasso da General Eletric em se estabelecer como produtora de computadores se explica, dentro da própria empresa, em grande parte, como consequência da recusa ou resistência em disponibilizar gestores e profissionais de alta qualidade, com capacidade comprovada, para o novo empreendimento. Sem dúvida, a GE designou muita gente boa para compor seu grupo de computação. Mas permitiu que poucos continuassem lá por tempo suficiente. Mal eles eram transferidos da posição tradicional no laboratório de pesquisas ou numa grande divisão, começava a choradeira: "Não podemos ficar sem eles", e lá iam eles de volta para as velhas tarefas de melhorar o que já era conhecido e o que já era feito.

  O novo e, principalmente, o ainda desconhecido, ou seja, a inovação futura, sempre parece insignificante em comparação com o grande volume, com a grande receita e com os múltiplos problemas dos negócios em curso. Portanto, o mais importante para as empresas existentes é comprometer-se com o abandono do ontem, para ser capaz de criar o amanhã.

  O segundo ponto mais importante de uma estratégia de inovação é o reconhecimento claro de que os esforços de inovação devem mirar alto. Em geral, é tão difícil fazer pequenas modificações nos produtos existentes quanto desenvolver novos produtos.

  Michael J. Kami, que atuou com sucesso como chefe de planejamento a longo prazo da IBM e da Xerox, afirma como regra prática que os resultados projetados de iniciativas de inovação devem ser pelo menos três vezes maiores que os resultados almejados para realizar os objetivos da empresa. Trata-se provavelmente de subestimação. Nos trabalhos de aprimoramento - acréscimo de um novo produto, melhoria de uma linha de produto, ampliação do mercado e assim por diante - pode-se assumir a taxa de êxito de cinquenta por cento. Não mais que a metade dos projetos deve ser fracasso total.

  Não é assim com a inovação. Aqui o pressuposto deve ser a maioria das iniciativas de inovação não será bem-sucedida. Nove em cada dez ideias brilhantes revelam-se a mais completa besteira. E nove em cada dez ideias que, depois de análises exaustivas, parecem vantajosas e factíveis mostram-se fracassos ou, na melhor das hipóteses, insignificâncias desprezíveis. A taxa de mortalidade das inovações é - e deve ser - alta.

  Portanto, a estratégia inovadora almeja criar novos negócios, em vez de novos produtos dentro de uma linha de produtos já estabelecida. Seu propósito é desenvolver nova capacidade de desempenho, em vez de aprimoramento já vigente. O desiderato é criar novos conceitos do que é valor, em vez de atender um pouco melhor às expectativas de valor já existentes. O objetivo das iniciativas de inovação é fazer diferença significativa. E a definição de diferença significativa não é decisão técnica. Não é a qualidade da ciência que faz a diferença. Não é o custo do empreendimento nem a dificuldade para levá-lo avante. A distinção significativa se situa no impacto sobre o contexto externo.

  Sucesso em inovação é mais lembrado hoje como o chefe da economia de guerra dos Estados Unidos, além de amigo, confidente e conselheiro de presidentes, desde Woodrow Wilson até Harry Truman. Mas antes de tornar-se o mais velho estadista dos Estados Unidos, Baruch acumulou uma fortuna considerável como capitalista de risco. Enquanto outros financistas de sua época, os trinta anos anteriores à Primeira Guerra Mundial, especulavam com imóveis e com bônus de ferrovias, Baruch buscava negócios novos e inovadores. Aparentemente, ele sabia pouco sobre tecnologia - ou ao menos fingia ignorância. Ele investia na pessoa, e não na ideia. E investia nos estágios mais incipientes, em que o negócio florescente, em geral, não precisava de muito dinheiro, além do apoio durante alguns anos de alguém com uma ideia. Ele investia com base no princípio de que oito em cada dez investimentos redundariam em fracasso e teriam de ser baixados como perdas. Mas sustentava que - e seus próprios registros demonstraram que estava certo - se apenas dois em cada dez se saíssem bem, ele colheria safra muito maior que a do mais arguto investidor em negócios já existentes.

  As inovações não avançam em progressão linear regular. Durante muito tempo, às vezes durante anos, há apenas esforço, sem resultados. Os primeiros resultados são esquálidos. Com efeito, os primeiros produtos raramente são os que os clientes acabarão comprando. Os primeiros mercados poucas vezes são os maiores. As primeiras aplicações dificilmente são aquelas que, no fim das contas, se revelarão as de fato importantes.

  É muito difícil, se não impossível, prever os impactos sociais da nova tecnologia. Mas essa dificuldade se estende a tudo relacionado com o verdadeiramente novo - conforme demonstra o exemplo da subestimação grosseira do tamanho do mercado de computadores no estudo exaustivo de pesquisa de mercado realizada por volta de mil novecentos e cinquenta. Porém, ainda mais difícil de prever que o possível sucesso do genuinamente novo é a velocidade com que se estabelecerá a inovação. O tempo é a essência - mormente em inovação. No entanto, é totalmente impossível prever o tempo. o computador, o antibiótico, a máquina Xerox - todas são inovações que varreram o mercado. Porém, para todas as inovações bem-sucedidas que produziram resultados com mais rapidez que a mais otimista das previsões, há outras cinco ou seis, no fim das contas igualmente bem-sucedidas, que, durante muitos anos, pareceram avançar com lentidão desanimadora. O exemplo mais expressivo talvez seja o navio movido a vapor. Em mil oitocentos e trinta e cinco, sua superioridade já era nítida; mas ele só substituir o navio movido a vela cinquenta anos depois. Na verdade, a era de ouro da vela, em que os grandes veleiros alcançaram a perfeição, só começou depois do pleno desenvolvimento do navio a vapor continuou sendo o amanhã que parecia nunca se transformar em hoje.

  Porém, depois de um período de gestação longo e frustrante, a inovação bem-sucedida ascende meteoricamente. Em poucos anos, ela se converte em grande novo setor ou em importante linha de produto e mercado. Porém, até alcançar esse ponto, não é possível prever quando a inovação decolará, nem mesmo se algum dia será bem-sucedida.

# 2.87 Inovação: despesas versus investimentos

A estratégia de inovação exige critérios de medição, métodos de orçamentação e controles orçamentários diferentes dos adotados pelas empresas em operação.

  Impor às iniciativas e inovação as mesmas práticas adotadas em condições de funcionamento rotineiro é prejudicial para o novo empreendimento, estropiando-o tanto quanto uma carga de cinquenta quilos estropiaria uma criança de seis anos. E, ainda por cima, não lhe proporcionaria mecanismos de controle eficazes. Finalmente, tais imposições poderiam converter-se em ameaça se e quando a inovação for bem-sucedida, uma vez que, nessas condições, ela precisaria de controles apropriados ao crescimento acelerado, isto é, controles que mostrem que recursos e investimentos são necessários para explorar o sucesso e evitar a exaustão.

  As empresas bem-sucedidas em inovações se deram conta dessas necessidades há muito tempo.

  O mais antigo, o mais conhecido e o mais bem-sucedido sistema de controle gerencial talvez seja o da Du Pont Company, que, já na década de vinte, desenvolveu um modelo para todos os seus negócios, focado no retorno sobre o investimento. No entanto, esse famoso modelo não incluía inovações. Quando uma empresa, uma linha de produto ou um processo estavam na fase de inovação, sua alocação de capital não era incluída na base de capital a ser remunerada pelo retorno gerado pela divisão da Du Pont encarregada do projeto. Nem suas despesas eram segregadas. Apenas depois do lançamento da nova linha de produto no mercado e da obtenção de volumes de vendas comerciais durante dois anos ou mais, suas avaliações e controles se integravam no orçamento da divisão responsável pelo desenvolvimento.

  O objetivo dessa abordagem era evitar que os gerentes gerais de divisões resistissem às inovações como ameaça a seus resultados e desempenho. Dessa maneira, também se assegurava o controle rigoroso dos investimentos e das despesas com inovação, possibilitando que se perguntasse a cada passo: "Qual é o resultado final esperado e qual é o fator de risco, ou seja, a possibilidade de fracasso?", "Podemos justificar ou não a continuidade dessa iniciativa de inovação?".

  Nas iniciativas de inovação, a pergunta mais séria e mais prioritária é: "Será que essa é a oportunidade certa?". E se a resposta for positiva, ainda se precisa perguntar: "Qual é o máximo de pessoas capazes e de recursos eficazes que se pode alocar produtivamente ao trabalho neste estágio?".

  Um sistema de medição segregado para a iniciativa de inovação possibilita a avaliação dos três fatores que determinam a estratégia de inovação: a oportunidade em si, o risco do fracasso e o esforço e os gastos necessários. Do contrário, é possível que se mantenham e até se acelerem os esforços, mesmo que a oportunidade seja muito limitada e que os riscos de fracasso e o esforço e os gastos necessários. Do contrário, é possível que se mantenham e até se acelerem os esforços, mesmo que a oportunidade seja muito limitada e que os riscos de fracasso sejam muito grandes.

  Os exemplos são os muitos antibióticos de amplo espectro produzidos com grande engenhosidade científica pelas empresas farmacêuticas no final da década de sessenta. Naquela época, a probabilidade de sintetizar um novo antibiótico de amplo espectro com propriedades significativamente melhores que a dos existentes no mercado já se havia tornado muito pequena. O risco de fracasso era alto, em outras palavras. Ao mesmo tempo, as oportunidades se tornaram muito mais limitadas que as de dez anos antes. Mesmo um antibiótico com desempenho muito melhor que o dos existentes teria de competir com produtos muito bons, com os quais os médicos já estavam acostumados, sabendo usá-los e conhecendo seus resultados. Mesmo um avanço científico revolucionário produziria, com enorme probabilidade, produtos não muito diferentes. A sabedoria convencional em marketing, qual seja, a que se baseia no tamanho do mercado e daí deduz grandes chances de sucesso para um novo produto melhor, era totalmente enganosa - como de fato iludiu numerosas empresas.

  Portanto, nada é mais prejudicial para o sucesso da inovação que o objetivo de cinco por cento de crescimento do lucro a cada ano. Nos primeiros três a cinco anos - não raro em períodos mais longos - as inovações não geram aumento de lucro. Na verdade, não geram qualquer lucro. Em seguida, sua taxa de crescimento anual, nos cinco a dez anos subsequentes, fica mais perto de quarenta por cento que de cinco por cento. Só depois de terem alcançado relativa maturidade é de esperar que elas gerem taxas de crescimento mais ou menos constantes e moderadas ano a ano. Mas, então, elas já não serão inovações.

  Estratégia de inovação, por conseguinte, exige alto grau de disciplina por parte do inovador. Ele precisa operar sem as escoras dos indicadores orçamentários e contábeis tradicionais, que realimentam a iniciativa com informações bastante rápidas e confiáveis sobre os resultados correntes. A tentação é continuar derramando pessoas e dinheiro sobre os esforços na iniciativa de inovação, sem qualquer resultado. Portanto, na administração da inovação, é importante refletir sobre o que se espera, e quando. Inevitavelmente, essas expectativas são mudadas pelos eventos. Mas, se não houver resultados intermediários, nem avanços específicos, nem precipitações sobre as atuais operações ao longo do caminho, a inovação não está sendo gerenciada.

  Em fins da década de vinte, quando a Du Pont se dedicou às pesquisas sobre polímeros, que acabaram levando ao nylon mais de dez anos depois, ninguém pretendia nem era capaz de prever se o domínio da tecnologia do polímero desembocaria na borracha sintética, em novas fibras têxteis, no couro sintético ou em novos lubrificantes. Afinal, evidentemente, acabou levando a tudo isso. Só quase no fim do trabalho é que ficou claro que as fibras sintéticas seriam o grande produto comercial. Mas, desde o começo, a Du Pont, com o Doutor Corrothers, cientista responsável pelo projeto, elaborou um guia sistemático dos tipos de descobertas e resultados que se poderiam esperar, e quando. E só quando ele descobriu as fibras de polímero, que tornaram possível o trabalho de desenvolvimento em grande escala, a Du Pont se comprometeu com investimentos maciços. Até então, o custo total era basicamente o de oferecer apoio a Carrothers e a uns poucos assistentes.

# 2.88 Inovação: é importante definir e registrar as próprias expectativas sobre riscos

A estratégia de inovação deve basear-se na aceitação clara do risco de fracasso - e talvez do risco ainda mais perigoso do quase sucesso.

  É importante decidir quando abandonar uma iniciativa de inovação, do mesmo modo como é difícil definir as alternativas a levar adiante. Na realidade, esse talvez seja o aspecto mais importante. Os diretores de laboratório bem-sucedidos sabem quando abandonar uma linha de pesquisa que não gera os resultados esperados. Os não tão bem-sucedidos continuam esperançosos, apesar das perspectivas negativas, deixando-se ofuscar pelo desafio científico de um projeto ou deixando-se enganar pelas promessas reiteradas dos cientistas de um avanço revolucionário no próximo ano. E os fracassados jamais reconhecem que a ideia aparentemente boa do passado transformou-se em desperdício de pessoas, de tempo e de dinheiro e, em consequência, nunca abandonam um projeto.

  Porém, numerosas iniciativas de inovação acabam em quase sucessos, em vez de em sucesso ou fracasso. Ou quase sucessos podem ser mais perigosos que o fracasso. Reiteradamente, surgem produtos ou processos desenvolvidos com a expectativa de revolucionar a indústria, mas que acabam sendo acréscimo bastante pequeno à linha de produto, não configurando nem fracasso suficiente para ser abandonado, nem sucesso bastante para fazer diferença. Também há as inovações que parecem muito empolgantes quando se iniciam os trabalhos, mas que logo são abafadas, durante o período de gestação, por outro processo, produto ou serviço mais inovador. Outro tipo de inovação medíocre são as que deveriam incorporar-se aos hábitos do dia a dia, mas que se tornam especialidades, ou seja, produtos que uns poucos clientes estão dispostos a comprar, mas pelos quais relutam em pagar.

  Portanto, na administração da inovação, é importante definir e registrar as próprias expectativas. Depois, quando a inovação se torna produto, processo ou negócio, comparam-se as expectativas com a realidade. Se a realidade estiver muito aquém das expectativas, a inovação não mais justifica os investimentos em pessoas e dinheiro. Nesses casos, a pergunta é: "Será que devemos sair dessa? Como?".

  Bernard Baruch sabia disso há cem anos. Quando lhe perguntaram se não havia investimentos em inovações que não eram nem grandes sucessos nem grandes fracassos, ele teria respondido: "Evidentemente - mas esses eu vendo o mais rápido possível e pelo preço que conseguir.". A que teria acrescentado: "No começo, esses eram os empreendimentos a que eu mais me dedicava. Eu sempre achava que seria possível dar a virada e convertê-los no sucesso que eu havia esperado de início. Nunca dava certo. Mas acabei concluindo que eu estava perdendo as verdadeiras oportunidades e que havia usado mal o dinheiro, aplicando-o em bons investimentos, em vez de nas grandes oportunidades do futuro.".

# 2.89 Inovação: o que fazer para romper a retranca da resistência às mudanças

A resistência à mudança, por executivos e trabalhadores, há muitos anos é considerada um problema central da administração. Inúmeros livros e artigos foram escritos sobre o assunto. Incontáveis seminários, debates e cursos foram dedicados ao tema. No entanto, questiona-se o quanto se progrediu para a solução do problema.

  Com efeito, não há como resolver o problema enquanto se falar de resistência à mudança. Não que não haja resistência à mudança, nem que ela não seja um grande obstáculo. Mas concentrar-se na resistência à mudança é definir o problema de maneira inadequada, dificultando, em vez de facilitando, sua solução. A maneira certa de definir o problema, para facilitar sua solução, é em termos de desafio à criação, ao desenvolvimento e à preservação da organização inovadora, da organização em que a mudança é regra, não exceção; oportunidade, não ameaça. A inovação é, portanto, atitudes e práticas. É, acima de tudo, atitudes e práticas da alta administração. A organização inovadora incumbe a alta administração de um papel diferente e incorpora um conceito diferente da relação da alta administração de um papel diferente e incorpora um conceito diferente da relação da alta administração com a organização.

  Na organização gerencial tradicional de que tratam os textos sobre administração, a alta administração é o juiz final. Isso significa, com efeito, que a autoridade mais importante da administração é o poder de veto, e que sua atribuição mais relevante é dizer não às propostas e ideias que não foram totalmente analisadas e elaboradas. O conceito é caricaturado em jingle bem conhecido, composto há anos por um alto executivo da Unilever, o bem conhecido gigante anglo-batavo-americano, de alimentos e saponáceos:

  "Nesta grande árvore,

Da raiz ao topo

As ideias sobem

E os vetos descem."

Na organização inovadora, a tarefa primordial e prioritária da administração é o oposto: converter ideias ousadas pouco práticas e incipientes em realidade concreta. Na organização inovadora, a alta administração considera que seu papel é ouvir ideias e levá-las a sério. A alta administração, na organização inovadora, sabe que as novas ideias são sempre impraticáveis. Também sabe que é preciso semear muitas ideias tolas para que finalmente germine algo viável e que, nos primeiros estágios, não há como diferenciar as ideias tolas dos lampejos geniais. Ambas parecem igualmente impossíveis ou igualmente brilhantes.

  Portanto, a alta administração, na organização inovadora, não se limita a estimular ideias, conforme se recomenda a qualquer administração. Também se pergunta o tempo todo: "Como deve ser essa ideia para que se torne prática, realista e eficaz?". Ela se organiza para analisar com rapidez mesmo a ideia mais ousada e aparentemente tola de algo novo, até o ponto em que seja possível avaliar sua viabilidade.

  A alta administração da organização inovadora é o principal vetor da inovação. Ela usa as ideias da organização para estimular as próprias ideias. E, então, empenha-se para converter as ideias em preocupação de toda a organização.

  A alta administração na organização inovadora injeta energia criativa e disciplina empreendedora no pensamento e no trabalho sobre o novo.

  Porém, nesse intuito, é preciso reestruturar as relações entre a alta administração e o grupo humano dentro do empreendimento. Evidentemente, preserva-se a organização tradicional. Com efeito, no organograma, talvez haja pouco para distinguir a organização inovadora da mais rigidamente burocrática. Tampouco a organização inovadora precisa ser permissiva ou democrática. Porém, a organização inovadora desenvolve, assim dizendo, um novo sistema nervoso sobre o esqueleto inflexível da organização formal. Enquanto a organização tradicional se concentra na lógica do trabalho, oura camada de relacionamentos se concentra na lógica das ideias.

  Nas empresas inovadoras, os altos executivos tipicamente incluem entre suas tarefas reuniões periódicas com o pessoal mais jovem de toda a organização, em sessões programadas ( embora não necessariamente regulares ), em que não há agenda. Nelas, os altos executivos se sentam com o grupo mais jovem e perguntam: "Que oportunidades vocês veem?".

  No período de seu maior crescimento e desenvolvimento, a Três Emes Company era tudo, menos permissiva. Ela era dirigida com firmeza por três executivos no topo, que tomavam todas as decisões. No entanto, mesmo os engenheiros menos graduados eram estimulados - na verdade, praticamente incumbidos de - procurar a alta administração com qualquer ideia inovadora, por mais ousada que parecesse. E, várias vezes, ouviam: "Essa ideia não faz sentido para mim; mas você está disposto a trabalhar nela?". S a resposta fosse sim, o engenheiro deveria expor a ideia por escrito, junto com um pedido de verba - e, quase sempre, seria liberado de todas as outras atribuições, receberia uma soma modesta durante ou ano ou dois, com a incumbência de avançar. Em consequência, a empresa se transformou de pequena e obscura produtora de abrasivos em uma das maiores empresas dos Estados Unidos.

  No entanto, a Três Emes era rigorosa na cobrança de responsabilidade de seus jovens engenheiros. Evidentemente, nem todos alcançavam o sucesso. Na verdade, apenas um ou dois em cada dez eram bem-sucedidos. E o fracasso de uma ideia não era jogado contra o autor, ao menos na primeira vez. Mas não assumir responsabilidade, não organizar o trabalho, não se dedicar ao projeto e não avaliar o progresso com realismo - para não falar em manter a alta administração plenamente informada sobre sua situação específica - eram falhas intoleráveis.

  A organização inovadora exige uma atmosfera de aprendizado em todo o empreendimento de negócios. Ela desenvolve e fomenta o aprendizado contínuo. Nunca ninguém pode considerar-se rematado, em nenhuma circunstância. O aprendizado é um processo contínuo para todos os membros da organização.

  A resistência à mudança decorre da ignorância e do medo do desconhecido. Se a mudança for vista como oportunidade, o medo desaparecerá. A inovação é encarada como oportunidade pelos japoneses, que não têm medo de serem demitidos ao proporem algo novo, uma vez que seus empregos são garantidos. No entanto, mesmo no Japão, se os trabalhadores souberem que suas organizações estão como excesso de pessoal e que seus empregos realmente são redundantes - as empresas ferroviárias japonesas, notoriamente com gente demais, são um, exemplo - , haverá forte resistência a todas as mudanças, apesar da garantia legal de absoluta segurança no emprego. Porém, no Japão, quase sempre se superam o medo e a ignorância, transformando a mudança contínua em oportunidade para a realização, para o reconhecimento e para a satisfação pessoal. A pessoa que, numa sessão de treinamento no Japão, apresenta uma nova ideia não recebe recompensas monetárias, mesmo que a ideia seja excepcional e lucrativa. Todavia, mesmo que se trate de uma pequena melhoria, o proponente aufere status, reconhecimento e louvor público.

  Não é preciso ir ao Japão para aprender isso. Qualquer um dos sistemas de sugestão, tão difusos nos Estados Unidos, ensina a mesma lição. Os mais bem-sucedidos são aqueles em que as recompensas se manifestam sob a forma de reconhecimento, de realização e de participação. E nos departamentos de uma fábrica em que o sistema de sugestão seja dirigido dessa maneira, a resistência à mudança é muito pouca, não obstante os temores quanto á segurança do emprego e apesar das restrições dos sindicatos. Quando esses não são os princípios básicos - como na grande maioria - , o sistema de sugestão não é um sucesso, não importa o nível de remuneração pelas sugestões bem-sucedidas, tampouco produzindo os efeitos sobre o comportamento e sobre as atitudes dos trabalhadores prometidos por seus proponentes.2.90 Inovação: criar o novo ou cuidar do velho?

A busca por inovação precisa ser organizada em separado e fora das operações contínuas da empresa.

  As organizações inovadoras se dão conta de que não é possível ao mesmo tempo criar o novo e cuidar do existente. Elas sabem que a preservação do negócio em curso já é tarefa grande e difícil demais para que as pessoas por ela responsáveis ainda tenham tempo suficiente para criar o negócio novo e diferente de amanhã. Elas também se apercebem de que cuidar do amanhã é tarefa grande e difícil demais para se diluir nas preocupações com o hoje. Ambos os trabalhos são imprescindíveis, mas diferentes.

  As organizações inovadoras, portanto, põem o novo em componentes organizacionais segregados, voltados para a construção do futuro.

  O exemplo mais tradicional provavelmente é o Departamento de Desenvolvimento da E. I. Dupont de Nemours, em Wilmington, Delaware, fundado no começo da década de vinte. Essa unidade cuida exclusivamente da produção do amanhã. Mas não se trata de departamento de pesquisas - a Du Pont tem um grande laboratório de pesquisas como unidade autônoma. A função do Departamento de Desenvolvimento é desenvolver novos negócios; produção, finanças e marketing também são suas atribuições, tanto quanto tecnologia, produtos e processos. Também a Três Emes constituiu um laboratório de desenvolvimento de negócios em paralelo com seus laboratórios de pesquisa, mas segregado deles.

  Isso não era compreendido em mil novecentos e cinquenta e dois, quando a General Eletric Company deu partida em sua reorganização maciça, tornando-s o protótipo de grandes mudanças organizacionais em grandes empresas de todo o mundo. Conforme o plano da GE, o gerente geral de todas as unidades de produtos era responsável tanto pelos negócios em curso quanto pelas iniciativas de inovação para a criação dos negócios deferentes e inovadores do futuro. A ideia parecia bastante plausível. Na verdade, seria uma conclusão inevitável do pressuposto de que o gerente geral de uma unidade de produto deveria comportar-se, tanto quanto possível, como o CEO de uma empresa independente. Mas não funcionou - os gerentes gerais não inovavam.

  Uma das razões eram as pressões dos negócios em curso. Os gerentes gerais não tinham tempo nem motivação para tornar obsoleto o que estavam gerenciando. Outra razão igualmente importante era que a verdadeira inovação raramente é extensão do negócio já existente. Ela poucas vezes se encaixa no escopo, nos objetivos, nas metas e nas tecnologias e processos de hoje. Mas, evidentemente, só se podem definir o escopo, os produtos, as tecnologias, os processos e até os mercados - de hoje. As oportunidades inovadoras mais importantes sempre se situam fora das definições existentes - e, em consequência, além do escopo atribuído às unidades de produtos descentralizadas em curso. Depois de dez anos, ou algo em torno disso, a GE começou a tirar as conclusões certas de suas frustrações e passou a organizar suas grandes inovações fora e separadamente dos departamentos e das divisões de produtos existentes - muito à semelhança de como a Du Pont organizou suas iniciativas de inovação durante tantos anos, ou seja, em uma unidade organizacional de desenvolvimento de negócios segregada.

  A experiência das instituições de serviços públicos também indica que é melhor organizar as iniciativas de inovação de maneira segregada, fora da organização gerencial existente.

  Não raro se chama a atenção para a maior capacidade inovadora da universidade americana, em comparação com a das universidades da Europa Continental. A principal razão é, sem dúvida, que os acadêmicos americanos sejam menos resistentes à mudança. É a facilidade com que a universidade americana pode constituir um novo departamento, formar um novo corpo docente ou desenvolver até uma escola totalmente para fazer coisas novas. A universidade europeia, em contraste, tende a ser compelida pela lei e pela tradição a desenvolver novas atividades nos departamentos e com os professores já existentes. A consequência é, não só, deflagrar imediatamente uma guerra dos antigos contra os modernos, em que o novo é combatido como ameaça pelas disciplinas tradicionais, mas também, em geral, privar o novo dos recursos necessários para inovar com sucesso. Os jovens acadêmicos mais capazes, por exemplo, estarão sob grande pressão para aferrar-se aos campos tradicionais seguros, que ainda detêm as oportunidades de promoção. O avanço rápido de uma inovação importante no contexto acadêmico europeu geralmente exige instituições revolucionárias. A grande era da física e da química inglesa, em fins do século dezessete, foi desencadeada pela constituição da Royal Academy, fora do sistema universitário tradicional. Mais de duzentos anos mais tarde, outra instituição revolucionária semelhante, a London School of Economics, criou oportunidades para inovações genuínas no ensino e no aprendizado de ciências econômicas e sociais. Na França, Napoleão Bonaparte desenvolveu, sistematicamente, as grandes écoles, como a École Polytechnique e a École Normale, fora do sistema universitário, como veículo de inovação no aprendizado e na pesquisa, com o objetivo de, por exemplo, tornar eficaz o conceito até então inédito de que os engenheiros e professores precisavam de treinamento e podiam ser treinados. Uma das principais razões pelas quais os alemães, na década anterior à Primeira Guerra Mundial, constituíram institutos de pesquisa segregados, o Kaiser-Wilhelm Gesellschaft ( hoje Max-Planck Gesellschaft ), foi ter liberdade para desenvolver novas disciplinas e novas abordagens às disciplinas antigas, ou seja, conquistar para a inovação.

  Do mesmo modo, o Projeto Manhattan, que desenvolveu a bomba atômica, assim como o CERN, entidade europeia de pesquisas nucleares, se desenvolveram fora das estruturas acadêmicas e governamentais existentes, exatamente porque seu propósito consistia em ser inovador.

**2.91 Inovação: a resistência à estagnação nas organizações**

As organizações inovadoras percebem que a inovação deve ser organizada, desde o começo, como negócio, e não como função. Em termos concretos, isso significa deixar de lado a tradicional sequência temporal, em que a pesquisa vem primeiro; depois, o desenvolvimento; em seguida, a fabricação e, finalmente, o marketing, como coroamento final. As organizações inovadoras consideram essas habilidades funcionais parte de um único e mesmo processo, o de desenvolver um novo negócio. Quando e como cada uma dessas ferramentas entrará em ação, é definido pela lógica da situação, não por uma sequência temporal preconcebida.

  Um gerente de projeto ou um gerente do negócio, portanto, é incumbido do novo empreendimento, assim que decide dedicar-lhe atenção. Esse gestor pode ser oriundo de qualquer - ou de nenhuma - função, e, em geral, pode recorrer a toda e qualquer das funções, desde o começo. Usar marketing, por exemplo, antes de qualquer pesquisa; ou analisar as necessidades financeiras do negócio futuro, mesmo sem saber se haverá produtos.

  As funções tradicionais organizam o trabalho a partir de "onde se está hoje" para "onde se se está indo". As funções inovadoras organizam o trabalho a partir de "onde se quer estar" e retornam para "o que é preciso fazer hoje para chegar lá".

  O princípio básico dos projetos de inovação é a equipe, constituída fora das estruturas existentes, ou seja, como unidade autônoma. Não é um negócio descentralizado no sentido tradicional do termo, mas há de ser um empreendimento autônomo e segregado das organizações operacionais.

  Uma maneira de organizar as unidades de inovação dentro de grandes empresas pode ser reuni-las em um grupo de inovação, que presta contas a um membro da alta administração, com a atribuição exclusiva de orientar, ajudar, aconselhar, avaliar e dirigir a equipe de inovação no trabalho. Trata-se, com efeito, do que é o Departamento de Desenvolvimento da Du Pont. A inovação tem sua própria lógica, que é diferente da lógica dos negócios em curso. Não importa o quanto as unidades de inovação sejam diferentes em suas tecnologias, mercados, produtos ou serviços, todas têm em comum o fato de serem inovadoras.

  Mesmo essas organizações autônomas, baseadas em equipes, podem ser restritas demais para os tipos de inovação cada vez mais necessários, inovação em campos muito diferentes de qualquer coisa que as empresas tenham feito antes. Talvez seja necessário constituir a unidade de inovação como um empreendimento genuíno.

  Várias grandes empresas nos Estados Unidos, por exemplo General Eletric Company e Westinghouse - e várias grandes empresas na Europa - , organizaram os esforços empreendedores na forma de sociedades com os empreendedores responsáveis. A unidade de inovação é constituída como empresa independente, em que a matriz tem participação controladora e, em geral, o direito de comprar as participações minoritárias a preço predeterminado. Mas os empreendedores, ou seja, as pessoas responsáveis diretamente pelo desenvolvimento da inovação, são, em geral, grandes acionistas, por seus próprios méritos.

  Uma vantagem desse relacionamento é atenuar o problema da remuneração. Pessoas inovadoras podem receber altos salários nas organizações gerenciais, como cientistas pesquisadores ou como altos executivos de marketing. No entanto, é altamente indesejável sobrecarregar um empreendimento de inovação com altos custos salariais - o que pode tornar-se insustentável. Ao mesmo tempo, é altamente desejável remunerar os empreendedores a trabalhar por salários modestos até a obtenção de resultados, ao mesmo tempo que acena com recompensas substanciais em caso de sucesso. Uma parceria ou sociedade entre a empresa e os empreendedores é uma hipótese. Além disso - e não se trata de vantagem desprezível - , essa solução também reduz ( embora não elimine por completo ) o atrito resultante da constituição de organizações inovadoras segregadas dentro da estrutura da empresa.

  No entanto, também é possível obter os mesmos resultados sem uma sociedade - desde que a legislação tributária o admita ( o que muitos países não é mais permitido ). A Três Emes, por exemplo, nunca constituiu uma sociedade com seus jovens engenheiros na liderança de uma equipe de projeto. Nunca formou uma empresa separada em que os empreendedores se tornassem acionistas. No entanto, os salários dos empreendedores se mantinham baixos, até que a inovação se comprovasse eficaz e se tornasse bem-sucedida. E, então, os empreendedores não só tinham a oportunidade de manter e de gerenciar o que haviam criado, recebendo salários compatíveis com o porte e com o desempenho do negócio que haviam construído, mas também recebiam alentados bônus.

  Se essas confederações de que os empreendedores se tornam sócios e acionistas serão comuns no futuro dependerá tanto da legislação tributária quanto da economia ou da estrutura organizacional. O princípio, contudo, é importante: a remuneração do inovador deve ser adequada à realidade econômica do processo de inovação. Trata-se de processo em que os riscos são altos, o ciclo é longo e as recompensas, em caso de sucesso, são muito grandes.

  Não importa que a equipe de inovação seja uma empresa independente ou simplesmente uma unidade autônoma, a empresa inovadora provavelmente adotará alguns dos princípios de projeto da administração sistêmica. Haverá unidades gerenciais envolvidas na administração do que já é conhecido e do que já está sendo feito. E haverá unidades inovadoras segregadas, trabalhando com as unidades gerenciais mas também atuando por si próprias, com suas próprias atribuições. Ambas terão de prestar contas, independentemente uma da outra, à alta administração e trabalhar com pessoas da alta administração. Inovar nas organizações existentes exigirá aceitação de um desenho organizacional híbrido e um tanto complexo. Não é centralizado nem descentralizado. Nessas empresas, critérios organizacionais como organização funcional, descentralização federal, descentralização simulada e organização em equipes podem todos ser encontrados uns ao lado dos outros, trabalhando juntos.

  A organização inovadora, a organização que resiste à estagnação, em vez de à mudança, é um grande desafio para a administração, tanto privada quando pública. Que tal organização é possível, é possível garantir com segurança. Há muitas delas por aí. Mas como generalizar tais organizações; como torná-las produtivas para a sociedade, para a economia e para os indivíduos, ainda é, em grande parte, uma tarefa não resolvida. Tudo indica que o período pela frente será inovador, de rápidas mudanças na tecnologia, na sociedade, na economia e nas instituições. Tudo indica, portanto, que a organização inovadora se converteu em instituição central do último quarto do século vinte e primeiro quarto do século vinte e um.

# 2.92 Organização e métodos: os tijolos que são a base da organização

Ao projetar os blocos de construção das organizações, o organizador se depara com quatro questões:

  1) Quais devem ser as unidades da organização?

  2) Que componentes devem juntar-se e que componentes devem ser mantidos à parte?

  3) Quais devem ser o tamanho e a forma dos diferentes componentes?

  4) Qual é a localização adequada e quais são os relacionamentos das diferentes unidades?

  Desde os mais remotos primórdios do trabalho em organizações, há bem mais de um século, essas eram questões com que o organizador se defrontava antes de projetar uma estrutura organizacional.

  Portanto, já foi acumulada considerável experiência. Não há prescrições universais para o projeto dos alicerces nem para o desenho da estrutura em si. Mas podemos indicar com clareza quais são as abordagens certas e que abordagens certas e que abordagens não tendem a ser eficazes.

  A abordagem tradicional para a identificação das unidades básicas das organizações tem consistido em analisar todas as atividades necessárias para o desempenho do empreendimento. Daí resulta uma lista das funções típicas das empresas de varejo.

  Essa abordagem às funções típicas vê a organização como mecânica, como um conjunto de funções. Mas a organização deve ser orgânica. As organizações realmente desempenharão atividades típicas - embora não necessariamente todas elas. Mas a maneira de se construir a estrutura depende dos resultados necessários. As organizações devem partir dos resultados almejados.

# 2.93 Planejamento estratégico: nova análise das atividades-chave

O que é preciso saber não são todas as atividades que, concebivelmente, deveriam ser incluídas na estrutura organizacional. O que é preciso saber são as partes que sustentam as cargas na estrutura, as atividades-chave.

  Portanto, o desenho organizacional começa com as seguintes perguntas:

  1) Em que áreas se necessita de excelência para realizar os objetivos da empresa?

  2) Em que áreas a deficiência de desempenho ameaça os resultados, se não a sobrevivência do empreendimento?

  Eis alguns exemplos dos tipos de conclusões a que levam essas perguntas.

  A Sears, Roebuck, nos Estados Unidos, e a Marks & Spencer, na Inglaterra, são sob numerosos aspectos muito semelhantes, quanto mais não seja porque os fundadores e construtores da Marks & Spencer modelaram sua empresa, conscientemente, na Sears, Roebuck. Mas há uma diferença acentuada na situação e na função organizacional do laboratório nessas duas empresas. A Sears, que define seu negócio como "comprar as mercadorias certas para as famílias americanas", usa seu laboratório para testar as mercadorias certas para as famílias que compra. Assim, o laboratório, embora grande, competente e respeitado, encontra-se em posição muito subordinada na organização; pois as mercadorias que a Sears comprará já foi decidida pelo mercado. O comprador na Sears toma a decisão; o laboratório determina apenas os padrões e verifica as mercadorias que o fabricante entrega.

  A Marks & Spencer, por seu turno, definiu seu negócio como "criar e desenvolver mercadorias de classe superior para a família da classe trabalhadora". As mercadorias que a Marks & Spencer vence em geral não existiam até que ela pegasse um artigo caro da classe superior e o reformulasse completamente para manter ou melhorar sua qualidade, a fim de possibilitar sua fabricação por uma fração do preço anterior. E essa era, em grande parte, a tarefa do laboratório. Em consequência, o laboratório é elemento central da estrutura organizacional da Marks & Spencer. O laboratório, não o comprador, decide quais novos produtos são desejáveis, desenvolve a nova mercadoria, projeta-a, testa e encomenda a sua produção. Só então o comprador assume. Em consequência, o chefe do laboratório da Marks & Spencer é membro sênior da administração e, sob muitos aspectos, o principal planejador do negócio.

  Qualquer empresa que demonstre sucesso extraordinário terá transformado suas atividades-chave - e sobretudo aquelas em que a excelência é indispensável para atingir o desempenho almejado e para realizar os objetivos do negócio - em elementos sustentadores de cargas na estrutura organizacional.

  Mas igualmente importante são as questões: "Em que áreas o mau funcionamento pode infligir a organização sérios danos?", "Em que áreas a organização é mais vulnerável?". No entanto, essas são perguntas que não são feitas com muita frequência.

  A comunidade de corretores do mercado financeiro de Nova Iorque, de modo geral, não fez esta pergunta. Se tivesse feito, teria percebido que o mau funcionamento do back-office, ou de apoio administrativo, onde se manuseiam as ordens, as compras e os títulos mobiliários dos clientes, poderia ameaçar seriamente o negócio. A não organização do back-office como atividade-chave foi a causa isolada mais importante da grave crise que acometeu Wall Street em mil novecentos e sessenta e nove e mil novecentos e setenta, destruindo muitas das empresas mais conhecidas e, aparentemente, mais bem-sucedidas. A única empresa de Wall Street que havia feito todas essas perguntas, a Merril-Lynch, e que havia organizado o back-office como atividade-chave, sustentadora de carga, em sua estrutura, emergiu da crise como gigante do setor de corretagem.

  Finalmente, também se deve perguntar: "Quais são os valores realmente importantes para as pessoas na empresa?". Pode ser a segurança do produto ou do processo. Pode ser a qualidade do produto. Pode a capacidade dos revendedores da empresa de prestar serviços adequados aos clientes, e assim por diante. Quaisquer que sejam os valores, eles devem estar ancorados na organização. É preciso haver um componente organizacional responsável por eles - e é necessário ser um componente-chave.

  Essas três perguntas identificarão as atividades-chave. E elas, por sua vez, serão os elementos estruturais sustentadores de carga da organização. As restantes, não importa quão importantes, não importa quanto dinheiro representem, não importa quantas pessoas empreguem, são secundárias. Evidentemente, terão de ser analisadas, organizadas e inseridas na estrutura. Mas a primeira preocupação deve ser com as atividades essenciais para o sucesso da estratégia da empresa e para a consecução de seus objetivos. Estas deverão ser identificadas, definidas, organizadas e colocadas em lugar central.

  A análise das atividades-chave é necessária nas empresas que existem há algum tempo e, especialmente, nas empresas que estão indo bem. Nessas empresas, a análise sempre revelará quais atividades importantes não estão recebendo a atenção necessária ou estão pendendo no ar, para serem executadas ao acaso. Ela quase sempre mostrará as atividades que, outrora importantes, perderam boa parte de seu significado para que ainda sejam organizadas como atividades importantes. Ela demonstrará os argumentos significativos no passado que não mais fazem sentido no presente, transformando-se, ao contrário, em obstáculos ao desempenho adequado. E, decerto, levará à descoberta das atividades desnecessárias, que devem ser eliminadas.

  A nova empresa precisa desse raciocínio. Mas a análise das atividades-chave é mais necessária nas empresas que têm crescido em ritmo acelerado. O crescimento rápido é um processo desorganizado e desorganizador. O empreendimento que começa, por assim dizer, numa casa de dois quartos, modesta, mas funcional, à medida que cresce, acrescenta uma divisória aqui, um puxadinho ali, uma laje acolá, até que o imóvel jeitoso se transforma num mostrengo de cinco quartos e outros tantos banheiros, em que tamanho não é documento. Nessas situações, a organização mecânica - a abordagem comum - apenas piorará as coisas. Copiar a organização General Motors Company ( GMC ) apenas criará uma tremenda superestrutura de pessoal de apoio e de coordenadores, sem eliminar os defeitos estruturais básicos. Apenas uma análise das atividades-chave, que parta dos objetivos e da estratégia, será capaz de fornecer a estrutura organizacional realmente adequada ao empreendimento.

  As empresas sempre devem analisar sua estrutura organizacional quando muda a estratégia. Qualquer que seja a razão - mudança no mercado ou na tecnologia, diversificação ou novos objetivos - , a mudança na estratégia requer nova análise das atividades-chave e uma adaptação da estrutura a elas. No sentido oposto, a reorganização que não decorre de mudança na estrutura a elas. No sentido oposto, a reorganização que não decorre de mudança na estratégia é supérflua ou indica má organização.

# 2.94 Organização e métodos: a hierarquia das atividades geradoras de receita

Desde os primórdios do interesse pelas organizações, uma centena de anos atrás, a questão mais controversa tem sido: "Quais atividades devem juntar-se e quais devem manter-se separadas?". Numerosas respostas foram dadas ao longo dos anos.

  Talvez a primeira tenha sido a alemã, de divisão das empresas em duas grandes áreas: a "técnica", abrangendo pesquisa, engenharia e produção, e a "comercial", envolvendo vendas e finanças. Algum tempo depois, veio o conceito de "linha" e "apoio", que tentava diferenciar "operações" e "assessoria" não operacional. Finalmente, surgiu a análise das funções de Henri Fayol, definida, também de maneira estreita, como "grupos de habilidades relacionadas", ainda presente na organização típica da maioria das empresas.

  Tudo isso tem mérito, mas necessita-se de uma análise mais reveladora, que agrupe as atividades pelo tipo de contribuição.

  De modo geral, há quatro grandes grupos de atividades, diferenciadas por suas contribuições.

  Primeiro, há as atividades produtoras de resultados - ou seja, aquelas que geram produtos mensuráveis, que se relacionam de maneira direta ou indireta, com o desempenho e com os resultados de todo o empreendimento. Algumas dessas atividades geram receitas diretas. Outras contribuem com resultados mensuráveis.

  Em seguida, surgem as atividades de apoio, que, embora necessárias, e até essenciais, não produzem resultados diretos, mas, sim, indiretos, por meio do uso de suas contribuições por outros componentes das empresas.

  Depois, há as atividades sem relações diretas ou indiretas com os resultados da empresa, limitando-se a atividades exclusivamente auxiliares. São as atividades de higiene e de arrumação da casa.

  Finalmente, e de natureza diferente dessas três, destaca-se a atividade de alta administração.

  Entre as atividades produtoras de resultados, algumas regam receitas diretas ( ou, nas instituições de serviços públicos, produzem diretamente "atendimento ao paciente" ou "aprendizado" ). Aqui se incluem algumas atividades de inovação, vendas e todo o trabalho necessário para a execução do esforço de vendas sistemático e organizado, como previsões, pesquisa de mercado, treinamento de vendas e administração de vendas. Também abrange a função de tesouraria, ou seja, o fornecimento e gerenciamento do dinheiro da empresa.

  Nos bancos comerciais, todas as operações de empréstimo, as atividades fiduciárias da gestão do dinheiro de outras pessoas e, evidentemente, as operações geradoras de dinheiro do banco em si, ou seja, a administração dos próprios recursos de liquidez, são atividades produtoras de receita. Nas lojas de departamento, as atividades de compra e venda são sempre operações produtoras de receita ( e na Marks & spencer a inovação também é atividade produtora de receita ). Nas empresas de seguro de vida, as vendas são, obviamente, produtoras de receita. Mas também o são as atividades atuariais, na medida em que desenvolvem novos tipos de seguros; e, finalmente, os investimentos são importantes atividades produtoras de receita - em muitas seguradoras, a mais importante.

  No segundo grupo de atividades produtora de resultados, estão aquelas que não geram receita mas que ainda podem ser relacionadas diretamente com os resultados de toda a empresa ou de um grande e segmento produtor de receitas. Peter F. Drucker as denomina contribuintes de resultados, em vez de produtoras de resultados.

  A fabricação é típica dessas atividades. Mas o treinamento de pessoal também se inclui nessa categoria, assim como recrutamento e seleção, ou seja, as atividades relacionadas com a oferta de pessoal qualificado e treinado para o empreendimento. Compras e distribuição física são contribuintes de resultados, mas não são produtoras de receita. Engenharia, como o termo é em geral compreendido na maioria das empresas manufatureiras, é atividade contribuinte de resultados, mas não produtora de receita. Nos bancos comerciais, operações, ou seja, o manuseio de dados e de papeis, pertence a essa categoria; nas seguradoras, aqui também se enquadra a liquidação de sinistros. Negociações trabalhistas e muitas outras atividades semelhantes de relações são contribuintes de resultados, mas não produtoras de receita.

  No terceiro grupo de atividades produtoras de resultados se encontram as atividades de processamento de informações. O desempenho das informações também pode ser definido e medido, ou ao menos avaliado. No entanto, as informações em si não produzem qualquer receita. Elas fornecem suprimentos para as atividades geradoras de receitas e também são centros de custos.

  Em primeiro lugar entre as atividades de apoio que, em si, não geram produtos, mas são insumos para outras, estão as atividades de consciência. Essas atividades estabelecem padrões, desenvolvem a visão e demandam excelência em todas as áreas-chave em que as empresas precisam empenhar-se na busca da excelência.

  As atividades de consciência tendem a ser negligenciadas na maioria das organizações. Mas todas as empresas - e todas as instituições de serviços públicos - precisam fornecer a si mesmas e a seus gestores visão, valores, padrões e critérios para a avaliação do desempenho com base nesses padrões.

Em todas as grandes organizações, algumas pessoas devem exercer essas atividades, em geral os executivos que lideram os grandes staffs de serviços. Porém, a primeira atribuição deles não é ser a consciência da organização, mas, sim, servidores e conselheiros dos gestores operacionais. Em consequência, eles poucas vezes exercem de maneira sistemática a função de consciência. Ao contrário, dirigem unidades organizacionais.

  Outra função de apoio é assessoria e ensino, ou seja, os tradicionais staffs de serviços. A contribuição não é a atividade em si, mas seu impacto sobre a capacidade de outras atividades ou pessoas de desempenhar e de executar. O produto é o aumento da capacidade de desempenho do resto da organização.

  Muitas das atividades de relações também são de apoio - assim como o departamento jurídico ou o departamento de patentes.

  O último grupo de atividades definido por suas contribuições é o das atividades higiênicas e de arrumação da casa, desde o departamento médico até o pessoal de faxina, passando pelo refeitório da fábrica e pelos fundos de aposentadorias e pensões, e se estendendo desde a localização da fábrica até a observância das leis e regulamentos. Essas funções não contribuem diretamente em nada para os resultados e para o desempenho da empresa. O mau funcionamento delas, contudo, pode trazer sérios prejuízos para a empresa. Elas cuidam do cumprimento das obrigações regulatórias, do moral da força de trabalho, das responsabilidades públicas. E, de todas as atividades, elas são as mais diversificadas. Dentre todas as atividades, elas em geral são as que recebem menos atenção na maioria das organizações.

  Essa é uma classificação muito grosseira e, de modo algum, científica. Algumas atividades podem enquadrar-se em determinada categoria, numa empresa, e em outra categoria, em empresa diferente. É até possível que, numa terceira empresa, ela fique meio solta, sem uma classificação nítida.

  Em algumas empresas manufatureiras, a fabricação é o centro de custos. Ela contribui para os resultados, mas não gera receita. Porém, há algumas empresas manufatureiras propriamente ditas, ou seja, empresas cuja receita é gerada pela fabricação, sem pesquisa, sem engenharia e sem vendas. Também há empresas em que o licenciamento, a venda e a compra de patentes são grandes produtoras de receita.

  Compras, embora, em regra, seja atividade de apoio, também pode ser definida como parte de uma atividade parcialmente contribuinte de resultados: administração de materiais, que além de compras, também inclui a fabricação e distribuição física, todas as três gerenciadas juntas, para minimizar o custo dos produtos e as necessidades de dinheiro e para maximizar a qualidade, a entrega e a satisfação dos clientes.

  Por que classificá-las? A resposta de Peter F. Drucker é que as atividades que diferem nas contribuições devem ser tratadas de maneira diferente. A contribuição determina a classificação e a localização.

  As atividades-chave jamais devem ser subordinadas a atividades não chave.

  As atividades produtoras de receita nunca devem ser subordinadas a atividades não produtoras de receita.

  E as atividades de apoio nunca devem ser misturadas com as atividades produtoras de receita e contribuintes de resultados. Elas devem ser mantidas separadas.

# 2.95 Sistemas de informação: reunião de diversas atividades sob um mesmo gestor

O último grupo de atividades, de acordo com suas contribuições, são as de higiene e arrumação da casa. Elas devem ser mantidas separadas de outros trabalhos, ou não serão executadas. O problema não é que essas atividades sejam sobremodo difíceis. Algumas são. Muitas outras, não. O problema é que não se relacionam nem indiretamente com os resultados. Portanto, tendem a ser subestimadas pelo resto da organização. São trabalho de "burro", pois não são nem produtoras de resultados nem trabalho profissional.

  Uma razão para o grande aumento nos custos da assistência médica nos Estados Unidos é a negligência gerencial em relação aos serviços de hotelaria pelas pessoas que dominam o hospital, como médicos e paramédicos. Todos sabem que os serviços de hotelaria são essenciais e que os pacientes não se sentirão bem se não desfrutarem de condições razoavelmente confortáveis, se não forem bem alimentados, se não estiverem em camas asseadas e em quartos limpos. Mas essas não são atividades profissionais para os médicos, para as enfermeiras, para os técnicos em radiologia. Esses profissionais não estão dispostos a ceder um centímetro para facilitar o trabalho das pessoas responsáveis pelos serviços de hotelaria. Elas relutam em permitir que essas atividades sejam representadas nos níveis superiores da administração hospitalar. Em consequência, nenhum gestor respeitável no hospital se dispõe a ter algo a ver com essas atividades. Elas ficam acéfalas, sem gerenciamento. E, por conseguinte, são ineficazes e perdulárias.

  Raramente ocorre o mesmo problema com o departamento médico de uma empresa - quanto mais não seja porque o atual sistema de valores respeita e valoriza o médico na hierarquia social. No entanto, mesmo funções tão importantes quanto a escolha da localização da fábrica ou a construção de nova unidade produtiva não raro são consideradas exógenas pelos gestores. Atividades em que os cacifes parecem menores, seja o estacionamento, o refeitório ou a manutenção, em geral, tendem a menosprezadas e negligenciadas.

  Esse desprezo se aplica até as atividades em que muito dinheiro está em jogo. Poucas empresas nos Estados Unidos, por exemplo, podem gabar-se de desempenho ao menos adequado na gestão dos fundos de pensão dos empregados, não obstante as enormes quantias envolvidas e o imenso impacto sobre o futuro da empresa.

  É uma atividade que, aparentemente, não tem relação alguma com os resultados e que, portanto, tende a ser relegada. Uma saída é entregar as atividades de higiene e de arrumação da casa à comunidade de trabalho. Essas são atividades para os empregados e, portanto, serão mais bem gerenciadas pelos empregados. Ou podem ser terceirizadas para alguém cujo negócio seja dirigir fundos de pensão ou gerenciar refeitórios.

  Porém, na medida em que a administração da empresa precisa executar ela mesma essas atividades - e em que a escolha da localização e a construção da fábrica sejam trabalhos a serem feitos pela própria empresa, ou ao menos dos quais deve participar ativamente - , as atividades de higiene e de arrumação da casa devem ser mantidas separadas de todas as outras. Elas exigem pessoas diferentes, valores diferentes e critérios de avaliação diferentes - e devem requerer menos supervisão pela administração da empresa em si.

  Um exemplo são as administradoras de imóveis autônomas, que as grandes empresas constituíram para lidar com tudo o que se relacionar com a procura de imóveis de imóveis, a construção e prédios ou fábricas e a administração e manutenção de edifícios. Outro exemplo é a administração de serviços gerais do governo dos Estados Unidos, que trata das tarefas de arrumação da casa de todos os órgãos federais. Para os membros seniores dos departamentos ( ministérios ) do governo federal, o gerenciamento das frotas de automóveis é tarefa pela qual não têm nem interesse nem respeito. No entanto, é obvio que o trabalho envolve altas quantias - e que as frotas exigem compras organizadas e sistemáticas, bem como manutenção organizada e sistemática. Para a administração de serviços gerais, a administração da frota de automóveis do governo é um negócio que pode ser organizado como tal.

  Em tudo isso existe uma regra geral. Atividades que dão o mesmo tipo de contribuição podem ser reunidas em um componente, sob administração única, não importa qual seja especialização técnica. Atividades que não dão o mesmo tipo e contribuição, de modo geral, não se encaixam umas com as outras.

  É inteiramente factível - e, não raro, é a melhor alternativa - reunir todas as atividades de assessoria e ensino, nas áreas de pessoal, de fabricação, de marketing ou de compras, em um grupo de serviços, sob um mesmo gestor. Do mesmo modo, em qualquer empresa, a não ser nas grandes, uma pessoa pode ser, muito bem, a consciência da empresa, em grandes áreas de conscientização. Contribuições, em vez de habilidade, determinam a função.

# 2.96 Executivo de consciência: o mandato deve ser limitado

As atividades que são a consciência da organização nunca devem ser subordinadas a nenhuma outra. Também não devem ser misturadas com outras atividades; devem estar nitidamente segregadas.

  A função de consciência de inspirar a visão, de definir padrões e de auditar o desempenho, com base nesses padrões, é basicamente função da alta administração.

Mas deve entrosar-se com todo o grupo gerencial. Todas as empresas, até as pequenas, precisam dessa função. Nas empresas pequenas, não precisa ser constituída como função segregada, mas pode ser exercida como parte do trabalho da alta administração. Em qualquer empresa de porte superior a médio, contudo, a função em geral deve ser constituída e provida separadamente.

  No entanto, deve haver poucas pessoas efetivamente exercendo a função de confiança. É trabalho para um indivíduo isolado, e não para um grupo de apoio. É tarefa para alguém cujo desempenho angariou o respeito do grupo gerencial. Não é função especialista. Será melhor executada por um membro sênior do grupo gerencial, com capacidade de desempenho comprovada, que já tenha manifestado preocupação, percepção e interesse pela área em que deve atuar como consciência.

  Apenas as poucas áreas e centrais para a sobrevivência e para o sucesso da empresa devem tornar-se áreas de consciência. Os objetivos e a estratégia determinam as atividades de consciência necessárias. A gestão de pessoas é sempre área de consciência, assim como marketing. O impacto da empresa sobre o meio ambiente, suas responsabilidades sociais e suas relações básicas com a comunidade, externa são áreas de consciência em muitas empresas grandes.

  Além disso, contudo, não há fórmula.

  O trabalho de consciência é incompatível com o operacional e o de assessoria.

  A única atividade que deve reportar-se a alguém incumbido de uma atividade de consciência é auditoria interna e avaliação do desempenho dos gestores. Pois não basta desenvolver a visão e definir padrões. O desempenho da organização em comparação com esses padrões deve ser avaliado com regularidade.

  Consciência, poderia argumentar-se, é um termo forte, além de ser um tanto estranho. Mas a designação é adequada. O propósito das atividades de consciência não é ajudar a organização a fazer melhor o que já é feito. A tarefa é lembrar à organização, o tempo todo, o que deve ser feito e não está sendo cotidiano, é defender o impopular e combater o conveniente.

  Contudo, para tanto, é preciso, de um lado, disciplina por parte do executivo de consciência e, de outro, aceitação da competência e da integridade do executivo de consciência por toda a organização.

  Como regra geral, o mandato de todos os executivos de consciência deve ser limitado. Por mais que sejam respeitados e por mais que tenham sido bem-sucedidos, a maioria dos executivos de consciência acaba perdendo parte da integridade e da receptividade. É um bom lugar para um executivo sênior encerrar uma carreira bem-sucedida. Uma pessoa jovem no cargo deve ser substituída depois de poucos anos - de preferência, de volta para um cargo operacional.

# 2.97 Assessoria e ensino: o especialista fornece as ferramentas

Também há regras igualmente rigorosas em relação às atividades de assessoria e ensino, ou seja, referentes aos staffs de serviços.

Elas devem ser poucas. Devem ser constituídas apenas nas áreas de atividades-chave. É contraproducente ter staffs de serviços em todas as funções. O segredo do serviço eficaz é empenhar-se na concentração em vez de na ocupação.

O pessoal de assessoria e ensino deve tentar fazer um pouco de tudo. Eles devem mirar um número muito pequeno de áreas cruciais. Em vez de servir a todos, é preferível selecionar alvos de oportunidade, ou seja, áreas dentro da organização em que os gestores são receptivos e não precisam de argumentos de vendas e nas quais as realizações sejam imitadas em toda a empresa.

O pessoal e suas atividades devem conservar-se magros.

A oferta de pessoas com o temperamento certo para esse tipo de trabalho não é muito grande. Fazer bom trabalho em posições de assessoria e ensino requer que se almeje autenticamente o mérito alheio. Exige que se comece com o objetivo de capacitar outras pessoas a realizar seus objetivos, desde que não sejam nem imorais nem insensatos. Também demanda alguém com paciência para permitir que outros aprendam, em vez de não ensinar e fazer o trabalho. E, finalmente, necessita de um tipo de pessoa que não abuse da proximidade de poder, para fazer política, para manipular e para favorecer cupinchas. Pessoal com esses traços de personalidade são raras. No entanto, indivíduos sem essas características em trabalhos de serviços só podem fazer o mal.

Uma regra básica para o pessoal de assessoria e ensino é abandonar a atividade antiga, antes de assumir a nova. Do contrário, também a construir impérios ou a produzir mercadorias enlatadas, ou seja, programas e memorandos, em vez de desenvolver o conhecimento e construir o desempenho do pessoal operacional, cuja função é produzir. Do contrário, também serão obrigados a usar profissionais de segunda classe, em vez de pessoas de competência notória. Apenas se forem obrigados a abandonar uma atividade antiga antes de assumir uma atividade nova serão capazes de arregimentar profissionais de primeira classe para o grupo.

As atividades de assessoria e ensino nunca devem operar. Debilidade comum do pessoal de staff é exercer atividades operacionais. Conduzem as negociações trabalhistas, executam muitas tarefas de arrumação da casa, como gerenciar o refeitório, ou assumem o treinamento. Em consequência, não executam o trabalho de assessoria e ensino. As crises do dia a dia nas operações tornam-se prioritárias em relação ao trabalho de assessoria e ensino, que sempre podem ser adiados. Misturar assessoria e operações significa construir grandes staffs em vez de desenvolver o desempenho.

Outros staffs de serviços são igualmente culpados de misturar a execução do trabalho com assessoria e ensino - e, assim, sacrificando uma ou outra.

Uma empresa talvez precise de engenharia acústica, mas nenhuma divisão tem trabalho suficiente nessa área para justificar a constituição de um quadro de engenheiros de acústica. Portanto, parece lógico incluir alguns bons engenheiros de acústica em serviços de fabricação ou serviços de engenharia. O pessoal de acústica, contudo, não é staff de serviços, mas produtores de resultados, que entram em cena sempre que surge um trabalho de acústica em alguma divisão. Não se espera que assessorem ou ensinem, mas que façam. Se inserida numa área de serviços, a unidade raramente produzirá resultados. As pessoas capazes que trabalham nela ficarão frustradas e dificilmente continuarão lá por muito tempo. Engenharia acústica é trabalho operacional, não importa onde seja feita. E se as necessidades de nenhuma divisão que mais a utiliza, mas também servindo às outras divisões, ou como grupo segregado, com numerosos clientes, ou seja, as várias divisões às quais presta serviços de acústica.

Caso se precise de trabalho operacional conjunto - como geralmente é o caso - , pode-se constituir um pool operacional segregado, com um único gerente para todo o trabalho, não importa a área técnica. Os problemas gerenciais de todas as unidades operacionais conjuntas são os mesmos: relações, atribuições, prioridades e padrões.

As atividades de assessoria e ensino são organizações de serviços. Elas devem impor-se a autodisciplina da definição de objetivos, da adoção de metas, da determinação de prioridades e da avaliação dos resultados, com base em padrões predeterminados. Não devem exercer monopólio. Se o trabalho de assessoria ou de ensino tiver de ser feito fora das áreas de concentração, alguém de fora deve ser contratado para a sua execução. E, na medida do possível, os clientes, os gestores de várias unidades, devem ter o direito de escolha entre usar o pessoal interno de assessoria e ensino, procurar recursos externos ou não usar qualquer staff de serviços.

O trabalho de assessoria e ensino deve ser uma carreira. É atividade à qual os gestores e os profissionais devem ser expostos ao longo da carreira, como parte de sua formação e crescimento. Mas não é trabalho ao qual devem dedicar-se por muito tempo. Como carreira, é atividade corruptora, ao alimentar o desprezo por aquele pessoal operacional erroneamente classificado como mais "burro", mas pelo contrário, fazedores de trabalho honesto. Ela valoriza o brilhantismo, em vez da eficácia. Também é frustrante, pois não produz resultados próprios, mas apenas resultados do desempenho alheio, ou de segunda mão.

Mas é excelente treinamento, ótimo desenvolvimento, além de teste rigoroso do caráter e da capacidade da pessoa de ser eficaz, sem estar investida de autoridade de comando. É uma experiência pela qual devem passar todos que aspiram chegar ao topo das organizações. Mas é uma situação a que ninguém deve ficar exposto durante mais que um período limitado.

Discute-se muito hoje sobre se esse tipo de trabalho exige alto grau de conhecimento especializado ou se um bom generalista pode adquirir rapidamente capacitação superficial para ser eficaz em atividades de assessoria e ensino. O debate se prolonga indefinidamente em qualquer prática de consultoria. A questão não tem resposta - com efeito, o mais provável é que a pergunta esteja errada. Sem dúvida, em algumas áreas, a competência profissional altamente especializada é indispensável. Se uma empresa, por exemplo, precisar de assessoria e ensino em áreas avançadas de química de polímeros ou na estruturação altamente complexa e arriscada de operações financeiras internacionais, alguém como antecedentes em marketing ou em compras não deve candidatar-se, por mais capaz e mais sensível que seja como professor. Mas em muitas áreas de assessoria e de ensino, o generalista que estiver disposto a aprender, que se propuser a refletir em profundidade ao longo do relacionamento com o cliente e que assumir responsabilidade por sua contribuição tende a produzir melhores resultados que o perito altamente especializado, que não se empenha em ser compreendido e despreza os leigos. Com efeito, na maioria das atividades de assessoria e ensino bem-sucedidas, o especialista é um insider, que fornece as ferramentas aos consultores, mas não é ativo, muito menos eficaz, no trabalho de assessoria e ensino.

# 2.98 Sistemas de informação: O ERP é onipresente?

As atividades de informação apresentam um problema organizacional específico. Usando um termo da química, elas são bivalentes; têm duas faces, duas dimensões e exigem dois vínculos diferentes. Ao contrário da maioria das outras atividades produtoras de resultados, elas não envolvem todo o processo em si. Isso significa que devem ser centralizadas e descentralizadas.

  Atividades produtoras de informações, como contabilidade gerencial ou pesquisa operacional, parecem o sistema nervoso de um sistema biológico, que também é centralizado ou descentralizado, até a célula menor e mais remota.

  Portanto, a atividade de informação expressa essa situação por meio de duas linhas diferentes, que ligam a atividade de informação aos chefes: uma linha cheia ao chefe da unidade para a qual fornece a informação central, por exemplo, o controller da empresa. Uma conclusão daí resultante é que o trabalho da informação deve ser mantido separado de outros tipos de trabalho.

  As empresas americanas quase sempre transgridem essa regra, ao enquadrarem a contabilidade, ou seja, a atividade de informação tradicional, numa mesma unidade com a tesouraria, ou seja, o trabalho operacional, produtor de resultados, de fornecer capital e de gerenciar o dinheiro da empresa. A justificativa tem sido a e que ambas lidam com dinheiro. Mas, evidentemente, da abordagem tradicional tem sido negligenciar a administração financeira. Enquanto o dinheiro era - -ou parecia - barato, as consequências não eram graves; menosprezar a gestão do dinheiro não parecia muito custoso. Mas a era do dinheiro barato chegou ao fim por volta de mil novecentos e setenta; desde então, desprezar a administração financeira tornou-se erro oneroso.

  A questão difícil referente às atividades de informação é quais devem integrar-se e quais devem ser mantidas à parte. Fala-se muito hoje em sistema integrado de informações totais. Evidentemente, isso implica que todas - ou pelo menos a maioria - as atividades de informações devem situar-se em um único componente. Tanto quanto isso significa que novas e diferentes atividades de informações, como, por exemplo, pesquisa operacional ou sistemas de computação, não devem subordinar-se à contabilidade tradicional, o ponto é relevante. Mas será que devem ser coordenadas? Ou ser segregadas?

  Por enquanto, não há resposta nítida para essas perguntas nem se conhece maneira satisfatória de organizar o trabalho de informação - embora se trate, inequivocamente, de atividade-chave. Ninguém jamais viu um sistema integrado de informações totais. E é possível, na visão de Peter F. Drucker, que ninguém jamais o veja. Mas à medida que é desenvolvida a capacidade de desenvolvimento de informação, haverá de se enfrentar o problema organizacional, o que levará as organizações a encontrar respostas, ou pelo menos, abordagens. Em que pese que os atuais sistemas de gestão empresarial ERP ofereçam muitas destas respostas que foram procuradas por tanto tempo, nem sempre ele estará presente em todas as organizações em pleno funcionamento.

# 2.99 Sistemas de informação: reunião de diversas atividades sob um mesmo gestor

O último grupo de atividades, de acordo com suas contribuições, são as de higiene e arrumação da casa. Elas devem ser mantidas separadas de outros trabalhos, ou não serão executadas. O problema não é que essas atividades sejam sobremodo difíceis. Algumas são. Muitas outras, não. O problema é que não se relacionam nem indiretamente com os resultados. Portanto, tendem a ser subestimadas pelo resto da organização. São trabalho de "burro", pois não são nem produtoras de resultados nem trabalho profissional.

Uma razão para o grande aumento nos custos da assistência médica nos Estados Unidos é a negligência gerencial em relação aos serviços de hotelaria pelas pessoas que dominam o hospital, como médicos e paramédicos. Todos sabem que os serviços de hotelaria são essenciais e que os pacientes não se sentirão bem se não desfrutarem de condições razoavelmente confortáveis, se não forem bem alimentados, se não estiverem em camas asseadas e em quartos limpos. Mas essas não são atividades profissionais para os médicos, para as enfermeiras, para os técnicos em radiologia. Esses profissionais não estão dispostos a ceder um centímetro para facilitar o trabalho das pessoas responsáveis pelos serviços de hotelaria. Elas relutam em permitir que essas atividades sejam representadas nos níveis superiores da administração hospitalar. Em consequência, nenhum gestor respeitável no hospital se dispõe a ter algo a ver com essas atividades. Elas ficam acéfalas, sem gerenciamento. E, por conseguinte, são ineficazes e perdulárias.

Raramente ocorre o mesmo problema com o departamento médico de uma empresa - quanto mais não seja porque o atual sistema de valores respeita e valoriza o médico na hierarquia social. No entanto, mesmo funções tão importantes quanto a escolha da localização da fábrica ou a construção de nova unidade produtiva não raro são consideradas exógenas pelos gestores. Atividades em que os cacifes parecem menores, seja o estacionamento, o refeitório ou a manutenção, em geral, tendem a menosprezadas e negligenciadas.

Esse desprezo se aplica até as atividades em que muito dinheiro está em jogo. Poucas empresas nos Estados Unidos, por exemplo, podem gabar-se de desempenho ao menos adequado na gestão dos fundos de pensão dos empregados, não obstante as enormes quantias envolvidas e o imenso impacto sobre o futuro da empresa.

É uma atividade que, aparentemente, não tem relação alguma com os resultados e que, portanto, tende a ser relegada. Uma saída é entregar as atividades de higiene e de arrumação da casa à comunidade de trabalho. Essas são atividades para os empregados e, portanto, serão mais bem gerenciadas pelos empregados. Ou podem ser terceirizadas para alguém cujo negócio seja dirigir fundos de pensão ou gerenciar refeitórios.

Porém, na medida em que a administração da empresa precisa executar ela mesma essas atividades - e em que a escolha da localização e a construção da fábrica sejam trabalhos a serem feitos pela própria empresa, ou ao menos dos quais deve participar ativamente - , as atividades de higiene e de arrumação da casa devem ser mantidas separadas de todas as outras. Elas exigem pessoas diferentes, valores diferentes e critérios de avaliação diferentes - e devem requerer menos supervisão pela administração da empresa em si.

Um exemplo são as administradoras de imóveis autônomas, que as grandes empresas constituíram para lidar com tudo o que se relacionar com a procura de imóveis de imóveis, a construção e prédios ou fábricas e a administração e manutenção de edifícios. Outro exemplo é a administração de serviços gerais do governo dos Estados Unidos, que trata das tarefas de arrumação da casa de todos os órgãos federais. Para os membros seniores dos departamentos ( ministérios ) do governo federal, o gerenciamento das frotas de automóveis é tarefa pela qual não têm nem interesse nem respeito. No entanto, é obvio que o trabalho envolve altas quantias - e que as frotas exigem compras organizadas e sistemáticas, bem como manutenção organizada e sistemática. Para a administração de serviços gerais, a administração da frota de automóveis do governo é um negócio que pode ser organizado como tal.

Em tudo isso existe uma regra geral. Atividades que dão o mesmo tipo de contribuição podem ser reunidas em um componente, sob administração única, não importa qual seja especialização técnica. Atividades que não dão o mesmo tipo e contribuição, de modo geral, não se encaixam umas com as outras.

É inteiramente factível - e, não raro, é a melhor alternativa - reunir todas as atividades de assessoria e ensino, nas áreas de pessoal, de fabricação, de marketing ou de compras, em um grupo de serviços, sob um mesmo gestor. Do mesmo modo, em qualquer empresa, a não ser nas grandes, uma pessoa pode ser, muito bem, a consciência da empresa, em grandes áreas de conscientização. Contribuições, em vez de habilidade, determinam a função.

# 2.100 Processo decisório: decisões típicas e experiência

A identificação das atividades-chave e a análise de suas contribuições definem os blocos de construção das organizações. Mas o encaixe das unidades estruturais que compõem a organização exige trabalhos adicionais: um deles, a análise das relações.

  Quais decisões são necessárias para se alcançar o desempenho indispensável à realização dos objetivos? Que tipos de decisões são essas? Em que nível da organização se devem tomar essas decisões? Que atividades são envolvidas ou são afetadas por elas? Portanto, quais gestores devem participar das decisões - ou ao menos serem consultados antecipadamente? Que gestores devem ser informados posteriormente? As respostas a essas perguntas determinam em grande parte onde realizar certo trabalho. Há quem argumente ser impossível tomar os tipos de decisões necessárias no futuro. No entanto, embora não se possa prever seu conteúdo, os tipos e os temas das decisões são altamente previsíveis.

  Numa grande empresa, mais de noventa por cento das decisões que os gestores tiveram de tomar ao longo de um período de cinco anos foram consideradas típicas e se enquadraram em poucas categorias. Apenas em poucos casos teria sido necessário indagar "Onde tomar essa decisão?", caso se tivesse refletido sobre o problema antecipadamente. No entanto, como não houve análise da decisão, quase três quartos das decisões tiveram de sair em busca de uma casa, nos termos da frase pictórica difundida na empresa, e a maioria galgou níveis organizacionais muito mais altos que o necessário. Os componentes da empresa foram localizados de acordo com o tamanho da folha de pagamento, e não conforme a responsabilidade pela decisão, de modo que as atividades que deveriam ter tomado decisões-chave foram colocadas tão baixo na hierarquia que não tinham autoridade nem dispunham de informações adequadas.

  Distribuir a responsabilidade e a autoridade por vários tipos de decisões exige que, primeiro elas sejam classificadas de acordo com o tipo e caráter. No entanto, classificações comuns, como decisões políticas e decisões operacionais, não fazem sentido na prática, além de suscitarem debates infindáveis, altamente obscuros. Não muito mais úteis são as classificações com fundamento nos valores monetários envolvidos.

  Quatro são as características básicas que determinam a natureza de qualquer decisão empresarial.

  A primeira é o grau de futuridade da decisão. Durante quanto tempo no futuro a decisão compromete a empresa? Com que rapidez ela poderá ser revertida?

  Os compradores da Sears, Roebuck praticamente não estão sujeitos a limites quanto às quantias com que comprometem a empresa. Mas nenhum comprador ou supervisor de compras pode abandonar um produto existente ou acrescentar um novo produto sem a aprovação do chefe de toda a operação de compras, que, tradicionalmente, é o segundo ou o terceiro executivo mais importante em toda a organização.

  O segundo critério é o impacto da decisão em outras funções, em outras áreas ou na empresa como um todo. Se ela afeta só uma função, é do nível mais baixo. Do contrário, deverá ser tomada em nível mais alto, onde se pode considerar o impacto sobre todas as funções afetadas. Para usar o jargão técnico, não se deve alcançar a otimização do processo ou do desempenho de uma função ou área em detrimento de outras ou área; isso seria uma subotimização indesejável.

  Exemplo de uma decisão que parece puramente técnica, afetando apenas uma área, mas que, na verdade, impacta muitas outras, é a mudança nos métodos de manter peças e componentes em estoque, numa fábrica de produção em massa. Nesse caso, o impacto afeta todas as operações de fabricação, tornando necessárias grandes mudanças na montagem. Também influencia a entrega aos clientes – pode até acarretar alterações radicais no marketing e na precificação, como o abandono de certos desenhos e modelos, bem como de alguns preços premium. E talvez até demande transformações substanciais no projeto de engenharia. Os problemas técnicos da gestão de estoques – embora consideráveis – esmaecem em complexidade quando comprados como as dificuldades em outras áreas que podem ser afetadas pelas mudanças de critério na manutenção de estoques. Otimizar a gestão de estoques à expensa de outras áreas não é admissível, mas é algo que só será evitado caso se reconheça a decisão como de alto nível e se considere seu potencial de impactar todo o processo: ou se a restringe a um escalão gerencial superior ao da fábrica ou se a torna dependente de um amplo processo de consulta entre todos os gerentes funcionais.

  A consideração do impacto da decisão e a necessidade de evitar subotimização podem mudar substancialmente o foco da decisão, como mostram os exemplos a seguir.

  Nos primeiros dias da Du Pont Company, quando a empresa não passava de um fabricante de explosivos, a empresa era de longe o maior comprador de nitrato, sem, contudo, possuir campos de nitrato. No entanto, o departamento de compras desfrutava de total liberdade na compra de nitrato. E realmente o fazia com muito sucesso, do ponto de vista de compras. Comprava nitrato quando os preços de mercado estavam baixos e conseguia a matéria-prima vital para a empresa a preços muito abaixo dos obtidos pelos concorrentes. No entanto, isso era subotimização, pois os baixos preços do nitrato e a consequente vantagem competitiva em termo de custo eram pagos pelo carregamento de grandes somas nos estoques. Para começar, o resultado era que boa parte da vantagem de custo decorrente dos preços baixos do nitrato era ilusória e compensada pelos altos pagamentos de juros. Ainda mais sério, também significava que a empresa, no caso de queda na atividade econômica, poderia ver-se em crise de liquidez. Portanto, a decisão de equilibrar os baixos preços da matéria-prima com o custo do dinheiro e com o perigo de iliquidez foi reconhecida como de competência exclusiva da alta administração. Porém, depois da definição dos novos níveis de estoque, as decisões de compra de novo se tornaram atribuição exclusiva do pessoal de compras.

  A natureza da decisão também é determinada pelo número de fatores qualificativos que a influenciam: princípios básicos de conduta, valores éticos, crenças sociais e políticas etc. No momento em que também se devem levar em conta aspectos de valor, a decisão se transfere para níveis ainda mais altos e exige determinação ou análise de escopo mais amplo. E o mais importante e o mais comum dos fatores qualitativos são os seres humanos.

  Finalmente, as decisões podem ser classificadas de acordo com a frequência, ou seja, se são recorrentes ou raras, se são únicas. As decisões recorrentes exigem a adoção de uma regra geral, ou seja, um princípio decisório. Como a suspensão de um empregado envolve pessoas, a norma deve ser decidida em nível muito alto na organização. Porém, a aplicação da norma a casos específicos, embora também seja uma decisão, pode ser atribuída a um nível muito mais baixo.

  A decisão sempre deve ser tomada no nível mais baixo possível e tão perto quanto possível da cena em ação. No entanto, a decisão sempre deve ser tomada em nível capaz de garantir que todas as atividades e objetivos afetados sejam considerados na íntegra. A primeira regra indica o nível mais baixo em que a decisão deve ser tomada. A segunda, o nível mais baixo em que a decisão pode ser tomada, assim como quais gestores precisam participar da decisão e quais precisam ser informados sobre ela. As duas juntas dizem onde devem ser enquadradas certas atividades. Os gestores devem situar-se em nível bastante alto para terem a autoridade necessária à tomada das decisões típicas referentes ao seu trabalho e bastante baixo para dispor de conhecimento detalhado e experiência em primeira mão, onde se situa a ação.

# 2.101 Análise das relações: quanto mais perto da cena, melhor

A identificação das atividades-chave e a análise de suas contribuições definem os blocos de construção das organizações. Mas o encaixe das unidades estruturais que compõem a organização exige trabalhos adicionais. Um deles é a análise das relações.

  O último passo no desenho dos blocos de construção da organização é a análise das relações. Ela diz onde deve situar-se determinado componente.

  Com quem o gestor responsável por determinada atividade terá de trabalhar, que contribuições deverá oferecer a outros gestores incumbidos de outras atividades e que contribuições esses outros gestores deverão oferecer-lhes em troca?

  A regra básica na localização de uma atividade na estrutura organizacional é impor-lhe o menor número possível de relações. Ao mesmo tempo, deve ser localizada de maneira que as relações cruciais, ou seja, aquelas de que dependem o sucesso e a eficácia de suas contribuições, sejam fáceis, acessíveis e centrais para a unidade. A regra é manter as relações no mínimo, mas tornar importante cada uma dessas poucas relações.

  Essa regra explica por que as funções, ao contrário do que afirma a tradicional teoria das organizações, não são conjuntos de habilidades correlatas. Se for seguida esta lógica, seria possível pôr o planejamento da produção em um componente de planejamento, no qual todas as espécies de planejadores trabalham juntos. As habilidades necessárias em planejamento da produção se relacionam estreitamente com todas as outras habilidades de planejamento da produção se relacionam estreitamente com todas as outras habilidades de planejamento operacional. No entanto, em vez disso, é localizado o planejamento da produção na área de fabricação e tão perto quanto possível do gerente da fábrica e dos supervisores de primeira linha.

  Em geral, há um conflito entre a localização de acordo com a análise das decisões de acordo com a análise das relações. Grosso modo, deve-se tentar, tanto quanto possível, seguir a lógica das relações.

  Se o desenho da organização tiver de seguir a lógica das decisões, a fim de evitar a subotimização ( como quase sempre e o caso com referência à função contábil ), o trabalho em si deve ser planejado de acordo com a análise das relações, ou seja, tão perto quanto possível da cena da ação. A direção do trabalho, o estabelecimento de normas e padrões, mas também a apreciação e a avaliação do trabalho, devem ser localizados, de acordo com a análise das decisões, em um componente central capaz de ver todo o negócio e de refletir sobre os impactos.

  As quatro análises - das atividades-chave, das contribuições, das decisões e das relações - sempre devem ser tão simples e breves quanto possível. Nas empresas pequenas, elas em geral podem ser feitas em questão de horas, em algumas folhas de papel. Entretanto, nos empreendimentos muitos grandes e complexos, como a General Eletric, o First National City Bank ou a Unilever ( para não mencionar o Departamento de Defesa ), é bem possível que o trabalho exija meses de estudo e a aplicação de ferramentas altamente avançadas de análise e síntese. Mas essas análises nunca devem ser negociadas ou relegadas. Elas devem ser consideradas tarefas indispensáveis, a serem executadas em todas as empresas.

# 2.102 Organização e métodos: reunir partes que jamais deveriam ter sido separadas

Não existe organização perfeita. Na melhor das hipóteses, a estrutura organizacional não causa problemas. Mas quais são os erros mais comuns no desenho e no encaixe dos blocos da construção da organização? E quais são as falhas mais comuns e mais sérias nas organizações?

  O sintoma mais frequente e mais grave de má organização é a multiplicação de níveis gerenciais. Regra básica da organização é construir o menor número possível de níveis gerenciais e formar cadeias de comando tão curtas quanto possível.

  Qualquer nível adicional dificulta a direção comum e a compreensão mútua. O acréscimo de mais um nível distorce os objetivos e desvia a atenção. A teoria da informação tem uma lei segundo a qual qualquer relé adicional em um sistema de comunicações divide por dois a mensagem e multiplica por dois o ruído. Qualquer nível em uma organização é um relé. Todo elo em uma cadeia aumenta o ruído. Qualquer nível em uma organização é um relé. Todo elo em uma cadeia aumenta o estresse e cria mais uma fonte de inércia, atrito e folga.

  Todo nível adicional, especialmente nas grandes empresas, aumenta a dificuldade de desenvolver os gestores do futuro, tanto ao ampliar o tempo necessário para chegar ao topo quanto ao transformar as pessoas que sobem na hierarquia em especialistas, não em gestores.

  Em algumas grandes empresas, há hoje doze ou até 15 níveis hierárquicos entre o supervisor de primeira linha e o presidente da empresa. Supondo que alguém comece como supervisor de primeira linha aos vinte e cinco anos de idade e passe apenas cinco anos em cada nível intermediário - duas premissas otimistas - , essa pessoa não poderia ambicionar a presidência da empresa antes dos oitenta ou noventa anos. E a cura costumeira - uma espécie de escada de promoção para jovens gênios ou príncipes herdeiros escolhidos à mão - é tão ruim quanto a doença.

  A confirmação de que realmente se precisa de poucos níveis é dada pela mais antiga, maior e mais bem-sucedida organização do ocidente, a igreja Católica Apostólica romana. Há apenas um nível de autoridade e de responsabilidade entre o papa e o mais baixo pároco: o bispo.

  O segundo sintoma mais comum de má organização é a recorrência dos problemas organizacionais. Tão logo se supõe que um problema foi resolvido, ele retorna sob nova forma.

  Exemplo típico nas empresas manufatureiras é o desenvolvimento de produtos. O pessoal de marketing acha que a função lhes pertence, o pessoal de pesquisa e desenvolvimento também entende que, por direito, a atividade é típica de sua área. Mas a localização do desenvolvimento de produtos em qualquer um dos dois componentes simplesmente cria um problema crônico. Na verdade, ambas as alternativas estão erradas. Nas empresas voltadas para a inovação, o desenvolvimento de produtos é atividade-chave produtora de receita. Como tal, não deve ser subordinada a qualquer outra atividade. Merece ser organizada como componente inovador segregado.

  O problema organizacional recorrente indica a aplicação irrefletida dos princípios de organização tradicionais, como o da função típica ou o da linha e staff. A resposta consiste em fazer as análises certas - a análise das atividades-chave, a análise das contribuições, a análise das decisões e a análise das relações. Um problema organizacional que recorre mais de duas vezes não deve ser tratado mecanicamente, trocando os retângulos em um pedaço de papel. Ele indica falta de reflexão, falta de clareza e falta de compreensão.

  Igualmente comum e igualmente perigosa é a estrutura organizacional que concentra a atenção das pessoas-chave nos problemas errados, irrelevantes e secundários. A organização deve focar a atenção das pessoas nas grandes decisões sobre os negócios, nas atividades-chave e no desempenho e resultados. Se, ao contrário, ela convergir a atenção para o comportamento adequado, para a etiqueta e para os procedimentos, para não falar em conflitos jurisdicionais, a organização estará desviando e desorientando a atenção. Assim, a organização se transforma em obstáculo ao desempenho.

  Mais uma vez, isso é consequência de uma estrutura organizacional mecânica, em vez de orgânica. É o resultado de buscar-se nos princípios, e não na reflexão sobre a organização mais adequada à execução da estratégia da empresa. É o efetivo adverso de focar a organização na simetria, em vez de no desempenho.

  Dificilmente algum organograma, algum dia, será exibido em um importante museu de artes. O que importa não é o gráfico, mas, sim, a organização. Gráfico não é nada senão um modelo supersimplificado que oferece aos interlocutores a certeza que oferece aos interlocutores a certeza de estarem falando sobre as mesmas coisas ao discutirem a organização. Nunca se fazem mudanças organizacionais por amor ao organograma, pois a consequência é sempre a má organização.

  Numerosos são os sintomas de má organização que, em geral, não exigem maiores cuidados no diagnóstico. O primeiro é excesso de reuniões, com poucos participantes.

  Principalmente nas grandes organizações, alguns órgãos gerenciais fazem seu trabalho em e por meio de reuniões. Os altos comitês da General Motors Company são exemplos. Também o são os conselhos e administração, compostos de altos executivos, que governam a Standart Oil of New Jersey e a Du Pont. Mas são exceções - órgãos deliberativos que não têm responsabilidades operacionais e, em regra, tampouco exercem funções decisórias. São órgãos consultivos, orientadores, analíticos e avaliadores - e, talvez, sua atribuição mais importante seja compelir os altos executivos que participam dos comitês a refletir sobre suas diretrizes, necessidades e oportunidades.

  No entanto, além destes órgãos deliberativos, que se desincumbem de suas funções por meio de atividades grupais, as reuniões devem ser consideradas concessões às imperfeições organizacionais. O ideal é a organização que opera sem reuniões - da mesma maneira como o ideal do projetista de máquinas é ter apenas uma parte movente na geringonça. Em toda organização humana já existe muita necessidade de cooperação, coordenação e relações humanas para que se precise de reuniões adicionais. e a dinâmica humana das reuniões é tão complexa que transforma esses eventos em ferramentas inadequadas para a execução do trabalho.

  Sempre que os executivos, exceto de alto nível, passam mais que uma pequena fração de seu tempo em reuniões - talvez um quarto ou menos - , logo se deve suspeitar de má organização. O excesso de reuniões indica que os cargos não foram definidos com clareza, não foram estruturados com amplitude suficiente e que seus ocupantes efetivamente não se tornaram responsáveis por suas atribuições. A necessidade de reuniões também indica que as análises das decisões e das relações não foram feitas ou não foram aplicadas. A regra deve ser minimizar a necessidade de que as pessoas se reúnam para fazer alguma coisa.

  As organizações em que as pessoas se preocupam o tempo todo com os sentimentos e com as reações alheias não se caracterizam pelas boas relações humanas. Ao contrário, são organizações em que as relações humanas são mito deficientes. Supõe-se que as relações humanas, como as boas maneiras, sejam algo natural. A ansiedade constante em relação aos sentimentos alheios é a pior espécie de relações humanas.

  As organizações que padecem deste mal - e são muitas - inequivocamente também sofrem de excesso de pessoal, que pode ser decorrência do excesso de atividades. Em vez de concentrar-se nas atividades-chave, a organização tende a fazer de tudo um pouco, especialmente nas atividades de assessoria e ensino. Ou as atividades em si estão com excesso de pessoal. É nas salas apinhadas que as pessoas se exasperam entre si, dão cotoveladas umas nas outras e pisam nos calos alheios. Onde a distância é suficiente, não há colisões. As organizações com excesso de gente inventam trabalho, mas não promovem o bom desempenho. Também geram atrito, suscetibilidades, irritação e preocupação com melindres.

  Outro sintoma de má organização é recorrer a coordenadores, assistentes e coisas tais, cujo trabalho é não ter trabalho. Isso significa que as atividades e os cargos foram concebidos com muita estreiteza ou que, em vez de terem sido desenhados para alcançar determinado resultado, devem executar várias partes de diferentes tarefas. Em geral, também indica que os componentes da organização foram organizados de acordo com as habilidades, e não conforme seu lugar no processo ou com base em suas contribuições. Pois as habilidades sempre contribuem somente com partes, e não com resultados. E, então, é preciso haver coordenadores ou de alguma outra manifestação de não trabalho, para reunir as partes que, para começar, jamais deveriam ter sido separadas.

# 2.103 Organização e métodos: Um mínimo de atrito organizacional é inevitável

Algumas empresas, na verdade, até muitas empresas, sobretudo as grandes e complexas, sofrem do mal de organizite. Todos se preocupam com a organização. A reorganização é um processo contínuo. No primeiro sinal de problema, mesmo que apenas um desentendimento sobre especificações, entre um agente de compras e o pessoal de engenharia, logo se grita pelos doutores em reorganização, sejam consultores externos ou pessoal interno. E nenhuma solução organizacional nunca dura muito tempos. Na verdade, mal se dá tempo para que os novos arranjos organizacionais sejam testados e comprovados na prática, antes de se partir para outro estudo organizacional.

  Em alguns casos, essa situação realmente sugere má organização. A organizite se manifesta na hipótese de a estrutura organizacional não considerar os fundamentos. É, sobretudo, consequência de não se repensar e de não se reestruturar a organização quando ocorrem mudanças fundamentais no tamanho e na complexidade da empresa ou em sua estratégia e objetivos.

  Porém, com a mesma frequência, a organizite é moléstia auto-infligida e manifestação de hipocondria. Portanto, é importante enfatizar que as mudanças organizacionais não devem ser empreendidas com frequência nem de maneira superficial. A reorganização é uma forma de cirurgia, e mesmo as pequenas cirurgias sempre envolvem riscos.

  Deve-se resistir às demandas de estudos da organização ou a projetos de reorganização em resposta a pequenas mazelas. Nenhuma organização jamais será perfeita. Um mínimo de atrito, de incongruência e de confusão organizacional é inevitável.

# 2.104 Gestão de pessoas: Hawthorne e as relações humanas

Há anos, Peter F. Drucker recebeu carta do presidente de uma empresa: emprego duas mil e trezentas e pessoas, a maioria mulheres, fazendo trabalho de montagem não qualificada. Por favor, envie-me tão cedo quanto possível um manual de políticas de pessoal adequadas e junte sua nota de honorários. Durante muito tempo, Drucker dizia ter lembrado dessa carta como uma piada, embora não intencional. Porém, mais recentemente, ocorreu a ele que a graça estava realmente em sua interpretação. Seu remetente, começava a achar, era muito parecido com a criança do conto de Andersen intitulado "A roupa do imperador", que teve a inocência de dizer, em alto e bom som, que o rei estava nu, quando todo mundo fingia que via as roupas do soberano.

  Boa parte do que se passa hoje na administração da organização humana é mecânica por natureza e, de fato, poderia ser enviada pelo correio. Os dois conceitos gerais sobre administração do trabalhador - administração de pessoal e relações humanas - veem a tarefa a ser feita como algo que se incrusta na empresa. A administração de pessoal trata das atividades e procedimentos: recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento. As relações humanas, como o termo é comumente usado, cuida da satisfação, da comunicação e das atitudes em relação aos empregados. No entanto, ambas as abordagens parecem concordar que gerenciar o trabalhador e o trabalho não exige qualquer mudança na maneira como se conduz a empresa. E as ferramentas e os conceitos necessários parecem aplicar-se igualmente a qualquer empresa.

  Indício de que talvez essa não seja a abordagem certa é a falta de progresso, de novas ideias e de novas contribuições, seja em administração de pessoal, seja em relações humanas. Em nenhum outro campo de toda a área da administração tantas pessoas trabalham com tanto afinco. Os departamentos de pessoal estão crescendo como o pé de feijão de João; e todos se inspiram nos trabalhos de pesquisadores adornados com os vistosos PhDs e equipados com poderosos computadores. Em todas as universidades, centenas de pessoas coletam dados, fazem pesquisas e proferem conferências sobre o tema. Com efeito, desenvolveu-se toda uma gama de novas disciplinas - psicologia industrial, sociologia industrial, antropologia industrial, relações industriais, administração de pessoal e assim por diante. Todas produzem dissertações que se supõem originais. Todas publicam livros e promovem eventos. Dezenas de periódicos se dizem especializados nesse campo. E nenhuma organização digna de respeito realizaria uma convenção sem pelo menos ma palestra sobre a gestão de pessoas no trabalho.

  E qual tem sido o resultado de toda essa azáfama, o que todo esse trabalho de tanta gente boa, dedicada e inteligente produziu de concreto?

  A administração de pessoal, como em geral se compreende o termo, começou com a Primeira Guerra Mundial. Ela surgiu com o recrutamento, treinamento e pagamento de grandes massas de novos trabalhadores no esforço de produção para a guerra. O conflito já terminou há mais de cem anos. No entanto, tudo o que se sabe sobre administração de pessoal já era conhecido no começo da década de vinte, tudo o que é praticado agora, já era praticado então. Houve refinamentos, mas pouco se chegou além disso. Tudo o que se encontra num dos grandes dispêndios de hoje ( salvo o capítulo sobre relações sindicais ) pode ser encontrado, por exemplo, nos artigos e trabalhos de Thomas Spates ( um dos pais da administração de pessoal ), publicados no começo da década de vinte. Apenas ocorreram contribuições com a roupagem pesada da retórica humanitária - do mesmo modo que um cozinheiro trapalhão derrama um pouco de molho sobre a carne que passou do ponto.

A mesma aridez intelectual também se manifesta no campo das relações humanas - embora, talvez, haja ainda mais atividade nessa área. Também as relações humanas se desenvolveram a partir da Primeira Guerra Mundial; porém, demorou um pouco mais para amadurece. Ela alcançou o apogeu com os famosos experimentos conduzidos por Elton Mayo e colegas, de Harvard, por volta de mil novecentos e vinte e oito - há quase um século - , na fábrica da Western Eletric Company ( subsidiária industrial da Bell Telephone System ), em Hawthorne, Ilinois. Esses experimentos demonstraram que os fatores sociais e psicológicos, a atenção recebida pelos trabalhadores, por exemplo, talvez influencie mais a produtividade que as condições de trabalho físicas, como iluminação no local de trabalho ou remuneração recebida pelo trabalhador. E os relatórios do grupo de Harvard sobre o trabalho em Hawthorne ainda são o melhor, o mais avançado e o mais completo estudo sobre o tema. Com efeito, ainda se discute os muitos refinanciamentos acrescentados posteriormente, pelo trabalho de inúmeros estudiosos da indústria, dos sindicatos trabalhistas e das universidades, esclareceram ou obscureceram o insight original.

  Evidentemente, a simples novidade não é garantia de qualidade. No entanto, é improvável que uma nova disciplina irrompa pronta e acabada, no nascimento, como Vênus das ondas. Em geral, decorrem décadas para se erigir o edifício sobre as fundações construídas pelos primeiros pensadores. Também é de todo improvável que essas duas novas disciplinas tenham sido abençoadas com o dom da maturidade no nascimento. Talvez a razão pela qual se ergueu tão pouco sobre os alicerces da administração de pessoal e das relações humanas seja o fato de que as fundações em si serem inadequadas.

# 2.105 Gestão de pessoas: organizar o trabalho e as pessoas que fazem o trabalho

Não é difícil perceber as limitações da administração de pessoal. Na verdade, elas são reconhecidas pela maioria dos profissionais da área - ao menos tacitamente. A preocupação constante dos administradores de pessoal é a capacidade de demonstrar que estão contribuindo para os resultados da empresa. O objetivo é encontrar algum aparato que impressione os colegas gestores. A queixa persistente é a falta de status. O fato é que a administração de pessoal - usando o termo na acepção comum - é em grande parte um conjunto de técnicas avulsas, sem muita coesão interna. Algum espirituoso já disse maliciosamente que ela consolida e denomina gestão de pessoal todas as coisas que nada têm a ver com o trabalho das pessoas e que não são administração.

  Mas o sarcasmo tem seu fundo de verdade. Da maneira como a administração de pessoal concebe a tarefa de gerenciar o trabalhador e o trabalho, trata-se, em parte, das funções de um arquivista, do trabalho de uma arrumadeira, das tarefas de uma assistente social e das atribuições de um bombeiro, que apaga o fogo das reivindicações trabalhistas. As coisas pelas quais o administrador de pessoal geralmente é responsável - segurança do trabalho, planos de aposentadoria e pensões, sistemas de sugestão, recrutamento, seleção e admissão, além de outras - são tarefas necessárias. Em sua maioria, são afazeres desagradáveis. Peter F. Drucker dizia duvidar, contudo, que podiam ser reunidas sob um único teto. Com efeito, são uma colcha de retalhos, como se vê no organograma de um departamento de pessoal típico ou no índice de um compêndio e administração de pessoal. Não pela interligação das partes num processo de trabalho, muito menos pela formação de uma fase distinta na administração ou na operação da empresa.

  Nenhuma dessas atividades em si, pela própria natureza, exige mais que a capacidade moderada de administração. A conjugação de muitas dessas atividades em uma única função não produz nova função com importância suficiente para ser representada na alta administração nem para exigir os serviços de um alto executivo. Pois a qualidade ( ou seja, o tipo de trabalho e seu impacto na empresa ) que, sozinha, constitui uma função importante ou define a órbita de um alto executivo.

  Mesmo que tudo isso ficasse melhor dentro de um único departamento, o conjunto pouco contribuía para a gestão de pessoas. Na verdade, esses ingredientes têm pouco a ver com o trabalho realmente necessário. O departamento de pessoal, em regra, não só se mantém longe da administração do recurso humano mais importante da empresa, os gestores, como também evita as suas áreas mais significativas da administração dos trabalhadores: a organização do trabalho e a organização das pessoas que fazem o trabalho. Aceita ambos os elementos como os encontra.

# 2.106 Gestão de pessoas: deve basear-se nos pontos fortes e na harmonia

A causa da esterilidade do departamento de pessoal são três equívocos básicos. Primeiro, ele assume que as pessoas não querem trabalhar. A administração de pessoal vê o trabalho como uma espécie de punição a que as pessoas se submetem para alcançar satisfação em outras áreas. Portanto, tende a enfatizar a satisfação fora e além do trabalho. Segundo, a administração de pessoal considera a administração do trabalhador e do trabalho uma função especializada, em vez de parte da função gerencial. Sem dúvida, fala-se muito nos departamentos de pessoal sobre a necessidade de preparar os gerentes operacionais na gestão de pessoas. Mas noventa por cento do orçamento, da mão de obra e do esforço se concentram nos programas de pessoal, concebidos, desenvolvidos e operados pelo departamento de pessoal. O compêndio típico de administração de pessoal começa com a afirmação de que as duas principais atribuições do administrador de pessoal é orientar os gerentes operacionais e diagnosticar a estabilidade e o moral da organização como equipe eficaz. Mas em seguida, dedica noventa e cinco por cento de suas páginas aos programas que o departamento de pessoal em si organiza e gerencia.

  Isso significa, com efeito, das duas uma: ou a administração de pessoal deve usurpar as funções e as responsabilidades dos gerentes operacionais ( uma vez que quem gerencia as pessoas sob o gerente operacional é o chefe, qualquer que seja seu título ); ou os gerentes operacionais, em autodefesa, devem confinar a administração de pessoal à execução das tarefas secundárias, ou seja, àquelas que não são essenciais à gestão do trabalhador e do trabalho. Não admira que a segunda alternativa seja a tendência quase universal.

  Finalmente, a administração de pessoal tende a apagar incêndios, a associar pessoal a problema e a dores de cabeça, que ameaçam o curso da produção, o qual, do contrário, seria tranquilo e plácido. Ela nasceu com essa tendência. Porém, a onda de sindicalização da década de trinta converteu-a em propensão dominante. Não seria demais afirmar que muitos administradores de pessoal, ainda que no subconsciente, apostam nos problemas. Com efeito, há alguma verdade na observação jocosa de um líder sindical sobre o departamento de pessoal de uma grande empresa: "Aqueles caras deveriam depositar dez por cento do salário deles na tesouraria do sindicato; se não fosse o sindicato, eles ainda seriam funcionários de cem dólares por semana.". Mas não há como gerenciar os trabalhadores e o trabalho com foco nos problemas. Não basta nem mesmo deslocar o foco do combate a incêndios para a prevenção de incêndios. O gerenciamento dos trabalhadores e do trabalho deve concentrar-se no positivo e basear-se nos pontos fortes e na harmonia.

# 2.107 Gestão de pessoas: as relações humanas são um xarope tranquilizante para os irritadiços

As relações humanas, a segunda teoria dominante da administração do trabalhador e do trabalho, começa com os conceitos básicos certos: as pessoas querem trabalhar; e a gestão de pessoas é trabalho dos gestores, não de especialistas. Portanto, ela não é apenas um conjunto de atividades díspares. Ela também se fundamenta num pilar profundo - a ideia implícita na afirmação: "Não se pode contratar apenas a mão de obra, toda a pessoa vem com ela.".

  As relações humanas reconhecem que os recursos humanos são sui generis. E enfatizam esse aspecto em contraposição a conceitos mecanicistas do indivíduo e em oposição à crença na pessoa como máquina caça-níqueis, que reponde apenas, de maneira automática, a estímulos monetários. Elas conscientizaram a administração americana do fato de que os recursos humanos requerem atitudes e métodos definidos, o que é uma grande contribuição. As relações humanas, quando começaram a tomar forma, foram uma das grandes forças liberadoras, arrancando os antolhos que a administração vinha usando havia um século.

  No entanto, as relações humanas são, ao menos na forma predominante até hoje, basicamente uma contribuição negativa. Libertaram a administração do domínio de ideias perversas, mas não as substituíram por novos conceitos.

  Uma razão é a crença na motivação espontânea. Elimine o medo, o pessoal de relações humanas parece dizer, "e as pessoas trabalharão". Foi uma tremenda contribuição, quando a administração ainda achava que as pessoas sé eram motivadas pelo medo. Ainda mais importante foi o ataque implícito à premissa de que as pessoas não querem trabalhar. No entanto, aprendemos que a ausência da motivação errada não é suficiente. E quanto às motivações positivas, as relações humanas oferecem muito pouco, a não ser generalidades.

  As relações humanas também carecem de foco adequado no trabalho. Embora as motivações positivas devam centrar-se no trabalho e na função, as relações humanas convergem toda a ênfase para as relações interpessoais e para o grupo informal. O ponto de partida foi a psicologia individual, em vez da análise do trabalho que a pessoa faz, porquanto é o relacionamento entre os trabalhadores que determina suas atitudes, seu comportamento e sua eficácia.

  Seu mote preferido, de que o trabalhador feliz é um trabalhador eficiente e produtivo, embora um epigrama, é, na melhor das hipóteses, meio verdade. O negócio da empresa não é criar felicidade, mas fazer e vender sapatos. Tampouco o trabalhador pode ser feliz em abstrato.

  Apesar da ênfase na natureza social das pessoas, as relações humanas se recusam a aceitar o fato não só de que grupos organizados não são apenas extensões dos indivíduos, desenvolvendo, ao contrário, as próprias interações e dinâmicas, abrangendo questões reais e saudáveis de poder, além de conflitos, não de personalidades, mas, sim, choques objetivos de visão e de interesses; mas também de que, em outras palavras, há uma esfera política. Essa realidade transparece no medo, no quase pavor, dos sindicatos trabalhistas, que permeiam todo o trabalho da escola das relações humanas da Universidade de Harvard.

  Finalmente, as relações humanas carecem de qualquer consciência da dimensão econômica do problema.

  Em consequência, as relações humanas tendem a degenerar em meros slogans, que se convertem em desculpa para a não adoção de políticas e práticas gerenciais referentes à organização humana. Pior ainda, como as relações humanas começaram com a tentativa de ajustar o indivíduo desajustado à realidade ( que sempre se assume racional e real ), também se constata forte tendência manipulativa em todo o conceito. Daí decore o sério perigo de que as relações humanas descambem para um paternalismo freudiano, convertendo-se em mera ferramenta para justificar as ações administrativas, em dispositivo para vender qualquer coisa que a administração esteja fazendo. Não é à toa que se fala tanto em relações humanas a respeito de incutir no trabalhador senso de responsabilidade e tão pouco nas responsabilidades dos trabalhadores; que se enfatiza tanto o sentimento de importância dos trabalhadores e tão pouco a importância do trabalhador e do trabalho. Sempre que se parte da premissa de que os indivíduos precisam ser ajustados, buscam-se maneiras de controlar, de manipular e de vender-lhes algo - e nega-se implicitamente a existência de qualquer coisa em nossas ações que também precise ser ajustada. Com efeito, a popularidade das relações humanas nos Estados Unidos hoje talvez reflita, acima de tudo, a facilidade com que pode ser confundida com um xarope tranquilizante para crianças irritadiças, além de também se prestar a ser desvirtuada para explicar como irracional e emocional qualquer resistência da administração às suas políticas.

  Isso não significa que se tenha de se descartar as relações humanas. Ao contrário, seus insights são importantes alicerces para a administração da organização humana. Mas não são e edifício em si. Com efeito, são apenas parte de suas fundações. O restante do edifício ainda precisa ser construído. E se erguerá sobre base mais ampla e mais robusta que as relações humanas. E também deverá alçar-se muito acima dela.

**2.108 Gestão de pessoas: a visão do administrador superando os pontos cegos**

Administração de pessoal e relações humanas são temas de conversas e de escritos sempre que se discute a administração do trabalhador e do trabalho. São os temas com que se preocupa a administração de pessoal. Mas não são os conceitos subjacentes à efetiva administração do trabalhador e do trabalho na indústria americana. Esse conceito é a administração científica. A administração científica se concentra no trabalho. Sua essência é o estudo organizado do trabalho, a análise do trabalho em seus elementos mais simples e a melhoria sistemática do desempenho dos trabalhadores em cada um desses elementos. A administração científica conta não só com conceitos básicos, mas também com ferramentas e técnicas facilmente aplicáveis. E não tem dificuldade em comprovar suas contribuições. Seus resultados, na forma de maior produção, são visíveis e prontamente mensuráveis.

  De fato, a administração científica é quase uma filosofia sistemática do trabalhador e do trabalho. No cômputo geral, talvez seja uma das contribuições mais poderosas e duradouras dos Estados Unidos para o pensamento ocidental. Enquanto durar a sociedade industrial, nunca será abandonada a ideia de que o trabalho humano pode ser estudado, analisado e aprimorado, pela atuação em suas partes elementares.

  Como todos os grandes insights, seu maior mérito é a simplicidade em si. O ser humano trabalha há milhares de anos. E, obviamente, sempre se interessou em produzir mais com menos. Mas, até então, poucas pessoas observaram o trabalho humano de maneira sistemática, até que Frederick W. Taylor iniciou seus estudos, por volta de mil oitocentos e oitenta e cinco. O trabalho era considerado pressuposto e axiomático que pouco se questionem seus pressupostos. Portanto, a administração científica foi um dos maiores insights pioneiros e liberalizantes. Sem ela, na administração do trabalhador e do trabalho, nunca seria possível ir além de boas intenções, de exortações e de incitações para ir mais rápido. Embora suas conclusões se tenham revelado dúbias, seus conceitos são os fundamentos necessários para as reflexões e os estudos nesse campo.

  A administração científica está estagnada há muito tempo. Ela é a mais antiga das três abordagens à administração do trabalhador e do trabalho; ela se desenvolveu junto com a nova profissão da engenharia nas últimas décadas do século dezenove. E também murchou primeiro. De mil oitocentos e noventa a mil novecentos e vinte, a administração científica produziu novos pensadores fecundos e novas ideias brilhantes, sucessivamente, a curtos intervalos - Taylor, Fayol, Gantt, os Gilbreth. Nos últimos setenta ou oitenta anos, ela ofereceu não mais que tomos enfadonhos sobre as técnicas, quando não sobre engenhocas, de especialidades cada vez mais estreitas. Obviamente, há exceções - sobretudo a senhora Lilian Gilbreth e o falecido Harry Hopf. Mas, no todo, produziram-se enxurradas de papel, mas apenas alguns filetes de novos insights. Houve muito refinamento; no entanto, o postulado mais cogente da administração científica ainda é o depoimento de Taylor na Comissão Especial da Câmara dos Representantes dos Estados Unidos, em mil novecentos e doze.

  A explicação para isso é que a administração científica, apesar de todo o seu sucesso mundial, não conseguiu resolver o problema da administração do trabalhador e do trabalho. E, como acontece com frequência na história das ideias, seus insights são apenas meio insights. Ela tem dois pontos cegos: um de engenharia e outro de filosofia. E o que ela não vê é tão importante quanto o que vê; na verdade, se não se conseguiu ver onde a administração científica tem sido cega, é até possível que ser perca os benefícios de sua visão genuína.

# 2.109 Gestão de pessoas: a análise do trabalho e as qualidades das pessoas

A administração científica, apesar de todo o seu sucesso mundial, não conseguiu resolver o problema da administração do trabalhador e do trabalho. E, como acontece com frequência na história das ideias, seus insights são apenas meio insights. Ela tem dois pontos cegos: um de engenharia e outro de filosofia. E o que ela não vê é tão importante quanto o que vê; na verdade, se não for possível ver onde a administração científica tem sido cega, é até possível que se percam os benefícios de sua visão genuína.

  O primeiro desses pontos cegos é a crença de que, como se deve analisar o trabalho em seus movimentos componentes mais simples, também deve-se organizá-lo numa série de movimentos individuais, cada um executado, se possível, por um trabalhador individual. É possível que o próprio Taylor tenha percebido a necessidade de integrar; Harry Hopf decerto se deu conta dessa premência. Porém, praticamente todos os outros autores - e todos os profissionais - veem no movimento individual a essência da boa organização do trabalho.

  Isso é falsa lógica. Confunde o princípio da análise com o princípio da ação. Segregar e integrar são coisas diferentes. Confundir as duas é extremamente acientífico. O princípio da ciência é a constatação de que a classificação, embora absolutamente necessária, não indica nada importante sobre a natureza do objeto classificado.

  A crença em que o trabalho é mais bem desempenhado da maneira como é analisado também é péssima engenharia.

  A melhor prova disso é a maior realização decorrente da aplicação dos conceitos basilares da administração científica: o alfabeto. Seu inventor, um funcionário anônimo numa cidade comercial semita há muito esquecida há mais de três mil e quinhentos anos, nunca receberá a medalha de outro do Congresso Internacional de Administração. Mas sua análise dos elementos básicos, simples e padronizados, subjacentes aos milhares de pictogramas, ideogramas, logogramas, sinais silábicos e marcas fonéticas das diferentes formas de escrita de seu tempo e sua substituição por duas dúzias de sinais capazes de expressar todos os sons e de transmitir toda as palavras e pensamentos foi pura administração científica - do mais alto nível. No entanto, o alfabeto seria não só totalmente inútil, mas também uma barreira completa à comunicação se fosse dito "ge-a-te-o" quando a intenção fosse dizer "gato", apenas por que é soletrada a palavra com essas quatro letras.

  O trabalho de integrar letras em palavras não é simples. Mesmo crianças com deficiência conseguem aprender as letras; porém, até as mais brilhantes têm dificuldade em dar o salto de "ge-a-te-o" para "gato". Com efeito, praticamente todas as dificuldades de leitura das crianças ( o maior problema do ensino fundamental ) se situam na integração das letras em palavras. Sabe-se que muita gente nunca aprende a fazer isso, mas aprende a reconhecer palavras e sílabas comuns - aprende pictogramas e ideogramas, em vez de letras. Mas o alfabeto não só triunfou, apesar da dificuldade de integração, como também fez da integração seu triunfo e sua verdadeira realização.

  Finalmente, a confusão entre análise do trabalho e ação no trabalho é má interpretação das propriedades dos recursos humanos. A administração científica tem a pretensão de organizar o trabalho humano. Mas presume - sem qualquer tentativa de testar ou de validar a presunção - que o ser humano é uma máquina-ferramenta ( embora mal projetada ).

  É absolutamente verdadeiro que temos de analisar o trabalho em seus elementos componentes. É inequívoco que é possível melhorar o trabalho melhorando a maneira como se executa cada uma das operações. Mas é simplesmente falso que, quanto mais o trabalho se limita ao movimento ou à operação individual, melhor o ser humano o executará. Isso não é verdade nem mesmo em relação à máquina-ferramenta. Afirmá-lo em relação ao ser humano é tolice. O ser humano não é bom nos movimentos individuais. Analisando como máquina-ferramenta, o ser humano é mal projetado. É preciso deixar de lado todo um conjunto de considerações, como vontade, personalidade, emoções, apetites e alma. Ainda que se observe as pessoas apenas como recurso produtivo e somente do ponto de vista de engenheiros interessados exclusivamente em insumos e produtos, não há escolha a não se aceitar o fato de que a contribuição específica das pessoas é sempre executar muitos movimentos a serem integrados, equilibrados, controlados, medidos e avaliados. As operações individuais de fato devem ser analisadas, estudadas e melhoradas. Mas os recursos humanos serão empregados produtivamente apenas se o trabalho for composto de operações, se exigir e ativar as qualidades específicas das pessoas.

# 2.110 Ponte para o futuro: para o administrador, o futuro é descontinuidade

Um fator de complexidade está sempre em todos os problemas gerenciais, em todas as decisões, em todas as ações - não uma nova tarefa, propriamente dita, da administração, mas uma nova dimensão, o tempo.

  A administração sempre precisa considerar tanto o presente quanto o futuro; tanto o curto quanto o longo prazo. Um problema gerencial não está resolvido, caso se produzam lucros imediatos pondo em risco, no longo prazo, a saúde e, talvez, até a sobrevivência da empresa. Uma decisão gerencial é irresponsável se criar o risco de desastre no ano em curso a bem de um futuro grandioso. O caso muito comum do grande líder empresarial que gera resultados econômicos espantosos, durante seu mandato, mas, ao sair da empresa, deixa atrás de si nada mais que um casco adernado, prestes a soçobrar, é um exemplo de ação gerencial irresponsável e de fracasso no equilíbrio do pressente e do futuro. Os resultados econômicos imediatos são, na verdade - e não passam de - , consequência ilusória da devolução do capital. Em todos os casos em que presente e futuro não são satisfeitos em conjunto, em que as necessidades intertemporais não são harmonizadas, ou ao menos equilibradas, o capital, ou seja, os recursos que produzem riqueza estão em perigo, são danificados ou são destruídos.

  Hoje, há especialmente uma consciência dessa dimensão temporal, em relação ao impacto no longo prazo, sobre o meio ambiente e sobre os recursos naturais, de decisões econômicas de curto prazo. Porém, o mesmo problema de harmonizar o hoje e o amanhã existe em todas as áreas e, principalmente, no que se refere a pessoas.

  A dimensão temporal é inerente à administração porque a administração trata de decisões para a ação. E a ação sempre almeja resultados no futuro. Qualquer pessoa com a atribuição de agir - em vez de pensar ou de saber - compromete-se com o futuro.

  Duas são as razões por que a dimensão temporal é de particular importância no trabalho da administração, e também de especial dificuldade. Em primeiro lugar, é da essência do progresso econômico e tecnológico que o lapso temporal para a fruição e exploração de uma decisão se alongue continuamente. Edison, na década de mil oitocentos e oitenta, precisava de dois anos, ou algo parecido, entre o começo do trabalho em laboratório com uma ideia e o começo das operações da fábrica-piloto. Hoje, para os sucessores de Edison, talvez se estenda a quinze anos. Há cem anos, uma fábrica se pagava em dois ou três anos; hoje, com o investimento de capital por trabalhador vinte vezes maior que em mil novecentos e vinte, o período de retorno ( pay back ) é de dez ou doze anos. Uma organização humana, como uma força de vendas ou um grupo de gestão, talvez demore ainda mais para produzir frutos e recuperar o capital.

  A segunda característica peculiar da dimensão temporal é que a administração - quase como peculiaridade sem igual - precisa viver sempre, ao mesmo tempo, no presente e no futuro.

  Também os líderes militares consideram ambos os tempos. Mas, em geral, eles poucas vezes precisam viver em ambas as épocas, concomitantemente. Durante a paz, eles não conhecem o presente; o presente é apenas uma preparação para uma guerra futura; durante e guerra, eles conhecem apenas o futuro mais efêmero; a preocupação única é ganhar a guerra em curso. Tudo o mais é deixado para os políticos. Que isso não seja mais verdade numa época de pós-guerra fria, de quase guerras e de ação política talvez seja a causa mais importante para a crise de liderança militar e moral que aflige as forças armadas hoje. Os militares hoje não vivem nem paz nem guerra; vive em algo denominado defesa, que é um estado de preparação constante muito semelhante ao que ante se considerava guerra total, com o objetivo não de vencer mas de evitar conflitos. Em consequência, os objetivos militares e o planejamento militar no sentido tradicional não mais se aplicam. Ambos assumem um conflito intenso entre presente e futuro, em vez da ambiguidade profunda do moderno mundo político e militar.

  Mas a administração sempre deve viver em ambos os tempos. Precisa assegurar o desempenho da empresa no presente - ou não haverá empresa capaz de operar no futuro. Mas também precisa preservar a capacidade de operar, de crescer e de mudar no futuro; do contrário, estará destruindo capital - ou seja, a capacidade dos recursos de produzir riqueza amanhã.

  A única certeza a respeito do futuro é que será diferente. É até possível que haja grandes leis da história, grandes correntes de continuidade em operação, abrangendo épocas inteiras. Mas, nos intervalos temporais das escolhas e das ações conscientes - lapsos de anos, em vez de séculos - em que atual os gestores de qualquer instituição, a incerteza do futuro é o que importa. A continuidade no longo prazo não é relevante; e, seja como for, só é discernível em retrospectiva e apenas na contemplação da história, de como ela se desdobrou.

  Para o gestor, o futuro é descontinuidade. No entanto, o futuro, por mais diferente que venha a ser, só pode ser alcançado a partir do presente. Quanto maior for o salto para o desconhecido, mais fortes deverão ser os alicerces da plataforma de lançamento. A dimensão temporal confere à decisão gerencial suas características especiais. É o ato pelo qual os gestores integram presente e futuro.

# 2.111 Administração: a separação entre o planejamento e a execução

O primeiro ponto cego é a crença de que, como se deve analisar o trabalho em seus movimentos componentes mais simples, também deve-se organizá-lo numa série de movimentos individuais, cada um executado, se possível, por um trabalhador individual. O segundo ponto cego da administração científica é a separação entre planejamento e execução - um e seus princípios cruciais. Mais uma vez, um bom princípio analítico está sendo confundido com um princípio de ação. Porém, a separação entre planejamento e execução reflete um conceito filosófico duvidoso e perigoso, defendido por uma elite detentora do monopólio de conhecimentos esotéricos que lhe dão o direito de manipular a plebe ignara.

  A descoberta de que o planejamento é diferente da execução foi um dos mais valiosos insights de Taylor. Enfatizar que o trabalho se torna mais fácil, mais eficaz e mais produtivo quanto mais for planejado antes de fazer foi contribuição mais importante para a ascensão da América industrial que o cronômetro e os estudos de tempos e movimentos. Trata-se da base de toda a estrutura da administração moderna. O fato de hoje ser falado com seriedade e significado sobre administração por objetivos é resultado direto da descoberta de Taylor de que planejamento é diferente de execução, e de como ele insistiu na importância dessa constatação.

  No entanto, da separação de planejamento e execução na análise do trabalho, não se pode concluir que o planejador e o executor sejam duas pessoas diferentes. Não deflui daí que o mundo industrial deve ser dividido em duas classes de pessoas; umas poucas que decidem o que fazer, que descrevem o trabalho, que estabelecem a velocidade, o ritmo e os movimentos e comandam outras pessoas, e as muitas outras que se limitam a cumprir ordens e a agir conforme as instruções.

  Planejamento e execução são partes separadas do mesmo trabalho; não são trabalhos segregados. Nenhum trabalho pode ser executado. Nenhum trabalho pode ser executado com eficácia se não contiver elementos de ambos os componentes. Não se pode apenas planejar o tempo todo. É preciso haver ao menos traços de execução entremeados com o planejamento. Do contrário, não é trabalho; é sonho. Tampouco é possível, acima de tudo, apenas executar; sem traços de planejamento no trabalho, o trabalhador não exerce o controle indispensável, mesmo na tarefa rotineira mais mecânica e repetitiva. Defender a segregação de ambas é como exigir que a deglutição e a digestão dos alimentos sejam funções executadas por organismos diferentes. Para serem compreendidos, os dois processos orgânicos devem ser estudados separadamente. Envolvem diferentes órgãos, estão sujeitos a diferentes doenças e são executadas em diferentes partes do corpo. Porém, para nutrir-se, o mesmo corpo precisa de ambos, do mesmo modo como o trabalho deve envolver planejamento e execução.

  A separação entre planejamento e execução proposta por Taylor foi, ao mesmo tempo, especificamente americana e especificamente do século dezenove. Ela descendente da mais antiga tradição americana: a teocracia dos primeiros puritanos a Nava Inglaterra. Ela reveste os conceitos da elite clerical de Increase Mather e de Cotton Mather, pai e filho, com roupagem moderna, mas deixa-os, sob outros aspectos, quase imutáveis. E, como os clérigos puritanos, Taylor daí deduziu que a elite planejadora tinha o direito divino de governar. Não é à toa que hoje ouve-se esse direito de governar expresso como a prerrogativa da administração - o termo sempre foi aplicado como direito outorgado por unção divina ou sacerdotal.

  Porém, a separação entre o planejamento e execução também foi parte da filosofia elitista que assolou o mundo ocidental na geração entre Nietzsche e a Primeira Guerra Mundial - filosofia que gerou uma prole monstruosa na época de Peter F. Drucker. Taylor pertence à mesma estirpe de Sorel, Lenin e Pareto. Geralmente se considera que esse movimento foi antidemocrático. A afirmação de que o poder se fundamenta na competência técnica - seja por conspiração revolucionária, seja por exercício da administração - é tão hostil à aristocracia quanto a democracia. Ambas contestaram a pretensão com o mesmo princípio absoluto: o poder deve fundamentar-se na responsabilidade moral; tudo o mais é tirania e usurpação.

  A separação entre planejamento e execução priva os administradores dos plenos benefícios dos insights da administração científica. Ela reduz acentuadamente os resultados a serem obtidos com a análise do trabalho e, sobretudo, as melhorias a serem produzidas pelo planejamento. Peter F. Drucker viu casos que a produtividade aumentou acentuadamente depois que os trabalhadores foram incumbidos do planejamento do trabalho. O mesmo crescimento da produtividade ( para não mencionar os avanços nas atitudes e na autoestima dos trabalhadores ) também foi observado quando combinou-se o divórcio entre planejamento e execução como o casamento entre planejador e executor.

# 2.112 Organização do trabalho: as mudanças afetando as atividades do trabalhador

Os dois pontos cegos da administração científica tradicional explicam por que sua aplicação sempre aumenta a resistência dos trabalhadores à mudança. Como estão sendo instruídos a melhorar os movimentos individuais, e não a executar um trabalho, a capacidade deles de desaprender é inibida, em vez de desenvolvida. Eles adquirem experiência e hábito, em vez de conhecimento e compreensão. Como os trabalhadores devem fazer, em vez de conhecer - muito menos planejar - , toda mudança representa um desafio do incompreensível e, portanto, uma ameaça à segurança psicológica.

  Uma das velhas críticas à administração científica é a de que é possível compor um trabalho de modo a obter a maior produção por hora, mas não para conseguir a maior produção em quinhentas horas. Crítica muito mais séria e bem fundamentada é a de que a administração científica sabe organizar o trabalho do hoje para obter o máximo de produção, mas apenas impondo sérias limitações ao trabalhador na execução do trabalho do futuro. Evidentemente, se o trabalho for considerado imutável, essa restrição será irrelevante. Henry Ford ( um dos mais rematados praticantes da administração científica, embora nunca tenha ouvido falar do nome de Taylor ) acreditava que, depois de se planejar da melhor maneira possível a colocação de um para-lama, o trabalho continuaria o mesmo por toda a eternidade.

  Mas é sabido que a mudança é inevitável. Na verdade, promover a mudança é uma das principais funções da empresa. Também é sabido que as próximas décadas trarão tremendas mudanças - e em nenhum lugar mais que nas atividades do trabalhador.

# 2.113 Organização do trabalho: objeto de estudo, apesar de tudo o que se sabe

O advento da nova tecnologia converte em doenças incapacitantes o que pode ter sido considerado limitações à plena eficácia da administração científica. Com efeito, os principais problemas da administração do trabalhador e do trabalho sob a nova tecnologia será capacitar o trabalhador a fazer um trabalho completo e integrado e a assumir um planejamento responsável.

  Os trabalhadores em condições de automação não mais precisarão executar tarefas rotineiras repetitivas de alimentação de máquinas e de manuseio de materiais. Em vez disso, terão de configurar, manter e controlar muitas operações, assumir posições cada vez mais amplas e coordenar o próprio trabalho. Isso não significa que precisarão cultivar a mesma destreza manual dos artesãos de ontem. Ao contrário, todas as operações devem ser analisadas pela administração científica, a ponto de serem executadas por pessoas sem destreza manual. Mas, de novo, as operações precisarão ser integradas, para compor um trabalho completo - do contrário, o trabalho necessário em condições de automação não será bem executado. Na nova tecnologia, não há escolha, senão dizer gato, em vez de ge-a-te-o ( soletrando ). É preciso aprendera a integrar - agora que a administração científica ensinou a separar ( análise versus síntese ).

  Do mesmo modo, não haverá capacidade de organização do trabalhador e do trabalho sob a nova tecnologia com base na separação entre planejamento e execução. A contrário, o novo contexto exige que o menos qualificado dos trabalhadores de produção seja capaz de uma boa dose de planejamento. Quanto mais o trabalhador planejar o próprio trabalho, mais será responsável pelo que faz e maior será sua produtividade. Um trabalhador que só age conforme as instruções só pode apresentar mau desempenho. Cuidar do equipamento, programá-lo, configurá-lo em controlá-lo, tudo isso exige do trabalhador, soba a nova tecnologia, conhecimento, responsabilidade e decisões - isto é, planejamento. o problema não será a separação insuficiente entre planejamento e execução, mas, sim, a necessidade de capacitar muitos trabalhadores do futuro a planejar com mais eficiência que muitas pessoas hoje denominadas gerentes.

  É preciso preservar os insights fundamentais da administração científica - da mesma maneira que é necessário cultivar o das relações humanas. Mas a administração tem de ir além da aplicação tradicional da administração científica; há de se aprender a ver onde ela foi cega. E o advento da nova tecnologia torna essa tarefa duplamente urgente.

  Será que a administração de pessoal está falida?

  Agora é possível oferecer uma resposta: "Não, não está falida. Seus passivos não superam seus ativos. Mas ela decerto está insolvente, sem dúvida não é capaz de cumprir, com o caixa disponível do momento, as promessas da administração do trabalhador e do trabalho que ela se apressou em fazer com tanta liberalidade. Seus ativos são grandes - os insights básicos das relações humanas, os insights igualmente fundamentais da administração científica. Mas esses ativos estão congelados. Também há muito entulho por aí, na forma de técnicas e geringonças da administração de pessoal. Mas isso não ajuda muito na grande missão de descongelar os ativos congelados, embora possam produzir muitas mercadorias vendáveis para pagar as pequenas contas. Talvez o mais valioso capital de giro sejam as coisas que foram aprendidas a não fazer, mas que banqueiro já emprestou com essa garantia?" - responderia Peter F. Drucker.

  No entanto, os fatos permitem uma interpretação mais otimista. Os últimos setenta anos foram anos de pequenos refinamentos, não de avanços vigorosos; de estagnação intelectual, não de pensamentos desbravadores. Mas tudo aponta para um desempenho diferente nos anos vindouros ( em parte, provavelmente já presentes sem que a ficha já tenha caído ). A inovação tecnológica está induzindo a novos raciocínios, a novos experimentos e a novos métodos. O processo já começou. A relação entre os trabalhadores e o trabalho, que a mentalidade das relações humanas tradicionais deixou de lado como algo quase irrelevante, hoje está sendo estudada pela escola das relações humanas. O problema da organização do trabalho, de acordo com as propriedades dos recursos humanos, não com base na premissa de que a pessoa é uma máquina-ferramenta mal projetada, está sendo objeto de muita atenção pela escola da administração científica. E os profissionais estão avançando bem à frente dos autores e teóricos, e já é sabido o que se sabe, o que ainda é incógnito e o que ainda é preciso saber sobre o trabalho, sobre as condições de trabalho e sobre os trabalhadores.

# 2.114 Organização do trabalho: conhecimento acadêmico versus experiência profissional

O trabalho é atividade fundamental para a consciência humana desde temos imemoriais. O ser humano não é definido coo fabricante de ferramentas, mas a produção de ferramentas e a adoção de métodos de trabalho sistemáticos, deliberados e organizados são características específicas e singulares da atividade humana. O trabalho, portanto, há milênios é objeto de interesse profundo.

  E o que sempre foi objeto de interesse profundo se tornou ainda mais central com a Revolução Industrial. As teorias econômicas e sociais dos últimos duzentos e cinquenta anos giram em torno do trabalho.

  No entanto, por mais fundamental que tenha sido o trabalho durante todo esse tempo, o estudo organizado só começou nas últimas décadas do século dezenove. Frederick W. Taylor foi a primeira pessoa na história escrita a considerar o trabalho merecedor de observação e de estudo sistemático. Deve-se, acima de tudo, à administração científica de Taylor o tremendo surto de afluência dos últimos cem anos, que ergueu as massas trabalhadoras ao mundo desenvolvido bem acima de qualquer nível registrado antes, mesmo para os bem de vida. No entanto, Taylor, mesmo tendo sido o Isaac Newton ( ou, talvez o Arquimedes ) da ciência do trabalho construiu apenas os primeiros alicerces. E pouco se erigiu sobre eles desde então.

  O trabalhador tem recebido ainda menos atenção - e o trabalhador do conhecimento, até agora, quase nada. Retórica há muita, mas os estudos se restringem a apenas alguns aspectos do trabalho.

  Há a psicologia industrial, tratando das relações de coisas como iluminação, ferramentas e velocidade das máquinas, projeto do local de trabalho, e assim por diante, com o ser humano na condição de trabalhador. Nessa área, os trabalhos fundamentais foram realizados durante os primeiros aos do século vinte, nos estudos sobre fadiga e visão de Hugo Muenstemberg, alemão nato, psicólogo de Harvard. Cyril Burt, inglês, poderia ser chamado o pai da psicologia industrial. Durante a Primeira Guerra Mundial, ele estudou as aptidões, ou seja, as relações entre as demandas de um trabalho manual específico e as habilidades físicas, a coordenação motora e as reações dos trabalhadores individuais. Finalmente, no começo do século vinte, o australiano nato Elton Mayo, trabalhando basicamente em Harvard, desenvolveu as relações humanas, ou seja, o estudo das interações das pessoas que trabalham juntas - embora o trabalho de relações humanas em si, em contexto mais amplo, ou seja, a tarefa a ser feita, quase não tenha recebido atenção.

  A totalidade trabalhador e execução do trabalho, a totalidade tarefa e emprego, a percepção e a personalidade, a comunidade do trabalho, as recompensas e as relações de poder praticamente não receberam atenção. É possível que tudo isso seja complexo demais para chegar a ser efetivamente compreendido.

  Mas o gestor não pode esperar que os cientistas e os acadêmicos façam a sua parte. Tampouco o trabalhador. O gestor precisa gerenciar a realidade do presente e por em ação o pouco que se sabe. O gestor deve garantir a produtividade do trabalho e a capacidade de realização do trabalhador. Portanto, convém definir o que é sabido sobre o trabalho e sobre a execução do trabalho.

# 2.115 Sociedade do conhecimento: análise, síntese e controle de feedback

A coisa mais importante que se sabe é que trabalho e execução do trabalho são fenômenos fundamentalmente diferentes. O trabalhador efetivamente trabalha, ou seja, faz o trabalho; e o trabalho é sempre feito por um trabalhador que o está executando. Mas o necessário para tornar o trabalho produtivo é muito diferente do necessário para tornar o trabalhador realizador. Portanto, o trabalhador deve ser gerenciado de acordo com a lógica do trabalho produtivo é muito diferente do necessário para tornar o trabalhador realizador. Portanto, o trabalhador deve ser gerenciado de acordo com a lógica do trabalho e conforme a dinâmica da execução do trabalho. A satisfação pessoal do trabalhador sem o trabalho produtivo é fracasso; mas também é fracasso o trabalho produtivo que destrói a capacidade de realização do trabalhador. Nenhuma das duas, efetivamente, é sustentável por muito tempo.

  O trabalho é impessoal e objetivo. O trabalho é uma tarefa. É algo. Trabalhar, portanto, a toda a regra que se aplica a abjetos. O trabalho tem lógica. Exige análise, síntese e controle.

  Como ocorre com todo fenômeno do universo objetivo, o primeiro passo para a compreensão do trabalho é analisá-lo. Isso, como Taylor constatou há mais de um século, significa identificar as operações básicas, analisar cada uma delas e arranjá-las em sequência lógica, equilibrada e racional.

  Taylor trabalhou, evidentemente, com operações manuais. Mas as análises de Taylor também se aplicam ao trabalho mental e até ao trabalho totalmente intangível. O esboço ou resumo que se sugere ao escritor novato antes de iniciar seu livro é, com efeito, administração científica. E o exemplo mais avançado e mais perfeito de administração científica não foi desenvolvido pelos engenheiros industriais nos últimos cem anos. É o alfabeto, com o qual se pode escrever todas as palavras de uma língua com uma pequena quantidade de símbolos repetitivos e simples.

  Mas, então, e Taylor não se deu conta disso, o trabalho tem de ser sintetizado novamente. É preciso integrá-lo em um processo. A afirmação se aplica não só ao trabalho individual, mas também, acima de tudo, ao trabalho de um grupo, ou seja, a um processo de trabalho. Há a necessidade de princípios de produção que possibilitem ao administrador saber como integrar operações individuais em trabalhos individuais em produção.

  Alguns dos pioneiros contemporâneos de Taylor, especialmente Gantt, se deram conta dessa realidade com clareza. O Gráfico de Gantt, em que os passos necessários para a realização de um trabalho final são desenvolvidos de frente para trás, passo a passo, do resultado final para as ações, com as especificações de tempos e sequências, embora criado durante a Primeira Guerra Mundial, ainda é a ferramenta de que se dispõe para identificar o processo necessário à realização de uma tarefa, seja a produção de um par de sapatos, seja a descida de uma tripulação na Lua ou a composição de uma ópera. Inovações recentes, como o gráfico PERT, a análise do caminho crítico e a análise de redes, são elaborações e extensões do trabalho de Gantt.

  Mas o Gráfico de Gantt diz muito pouco sobre a lógica adequada a determinados tipos de processos. Ele é, por assim dizer, a tabuada de multiplicação do projeto do trabalho, que não diz nem mesmo quando multiplicar, que dirá do propósito dos cálculos.

  Finalmente, o trabalho, exatamente por ser um processo, não uma operação individual, necessita de controles implícitos. Também precisa de mecanismos de feedback, que não só detecte desvios inesperados, mas também, com base neles, mude o processo, de maneira a mantê-lo no rumo e nos níveis necessários para obter os resultados almejados.

  Estes três elementos - análise, síntese em um processo de produção e controle de feedback - são sobremodo importantes no trabalho do conhecimento, pois este, por definição, não resulta em produto, mas, sim em contribuição de conhecimento para outra pessoa. O output do trabalhador do conhecimento sempre se converte em input para outra pessoa. Portanto, não é evidente em si mesmo, no trabalho do conhecimento, ao contrário de quando se faz um par de sapatos, se ele realmente gera resultados. Chega-se a essa conclusão apenas pela visão retrospectiva, a partir dos efeitos finais alcançados. Ao mesmo tempo, o trabalho do conhecimento, por ser intangível, não é controlado pelo próprio progresso. Não se sabe a sequência do trabalho do conhecimento da maneira como se sabe - ao mesmo desde Taylor e Gantt - a sequência das operações manuais. Portanto, o trabalho do conhecimento precisa de projetos muito melhores, exatamente porque não pode ser projetado para o trabalhador. Ele só pode ser projetado pelo trabalhador.

# 2.116 Engenharia da produção: liberdade versus estabilidade

A execução do trabalho é a atividade do trabalhador; é a atividade do ser humano e parte essencial da humanidade. Ela não tem apenas uma única lógica. Tem dinâmica e dimensões. A execução do trabalho tem ao menos cinco dimensões. Em todas elas, o trabalhador precisa realizar para ser produtivo.

  Há primeiro, uma dimensão psicológica. O ser humano não é máquina e não trabalha como máquina. As máquinas funcionam melhor se executarem apenas uma tarefa, de maneira repetitiva e pelo processo mais simples possível. As tarefas complexas são mais bem executadas passo a passo, como uma série de passos simples, em que o trabalho se desloca de máquina para máquina, seja movimentando o próprio produto, fisicamente, como numa linha de montagem, ou, como nas máquinas e ferramentas modernas, controladas por computador, reunindo as máquinas e ferramentas em sequências predeterminadas para o trabalho, com as ferramentas mudando a cada passo do processo. As máquinas funcionam melhor se rodarem à mesma velocidade, ao mesmo ritmo e com o mínimo de partes móveis.

  A engenharia dos seres humanos é muito diferente. Para qualquer tarefa e para qualquer operação isolada, os seres humanos são inadequados. Eles carecem de força, têm pouca energia e ficam fatigados. No cômputo geral, os seres humanos são excelentes em coordenação. Os seres humanos superam na interação de percepção e ação, funcionando melhor se a pessoa total, músculos, sentidos e mente, envolver-se no trabalho.

  Se limitado a um movimento ou a uma operação individual, o ser humano se cansa com rapidez. Essa fadiga não é apenas monotonia, que é psicológica; também é autêntica exaustão fisiológica. O ácido lático se acumula nos músculos, a acuidade visual diminui, as reações se desaceleram e se tornam erráticas.

  O ser humano trabalha melhor em configurações de operações, em vez de em operações isoladas. Mas também - e esse aspecto pode ser ainda mais importante - o se humano é singularmente mal equipado para trabalhar em velocidade constante e ritmo padronizado. As pessoas trabalham melhor se puderem variar tanto a velocidade quando o ritmo com bastante frequência.

  Não há uma única velocidade certa e um único ritmo certo para os seres humanos. Velocidade, ritmo e atenção variam muito entre os indivíduos. Estudos sobre as crianças indicam com forte ênfase que os padrões de velocidade, de ritmo e de atenção são tão individuais quanto as impressões digitais e apresentam a mesma amplitude de variação. Cada indivíduo, em outras palavras, tem os próprios padrões de velocidade e as próprias necessidades de mudar de velocidade. Cada indivíduo tem os próprios padrões de ritmo e os próprios padrões de atenção. Nada, sabe-se agora, que gera tanta fadiga, tanta resistência, tanta raiva e tanto ressentimento quanto a imposição de velocidade alheia, de ritmo alheio e de atenção alheia, e acima de tudo, a determinação de um padrão constante e uniforme de velocidade, de ritmo e de atenção. Essas imposições são exóticas e psicologicamente ofensivas para todos os seres humanos. Suas consequências são o acúmulo de detritos tóxicos nos músculos, no cérebro e na corrente sanguínea, na liberação de hormônios estressantes e em mudanças na tensão elétrica em todo o sistema nervoso. Para ser produtivo, o indivíduo precisa controlar, em grande extensão, a velocidade, o ritmo e a atenção com que está trabalhando - da mesma maneira como as crianças, ao aprenderem a falar ou a andar, precisam exercer controle substancial sobre a velocidade do aprendizado, sobre o ritmo do aprendizado e sobre a atenção que dedicam ao aprendizado.

  Portanto, enquanto o trabalho é mais bem projetado como algo uniforme, a execução do trabalho é mais bem organizada com considerável grau de diversidade. A execução do trabalho exige liberdade para mudar a velocidade, o ritmo e a atenção com razoável frequência. Também demanda mudanças bastante frequentes nas rotinas operacionais. O que é boa engenharia industrial para o trabalho é péssima engenharia humana para o trabalhador.

# 2.117 Tecnologia: É o fim do trabalho?

A execução do trabalho é atividade do trabalhador; é a atividade do ser humano e parte essencial da humanidade. Ela tem lógica. Tem dinâmica e dimensões. A execução do trabalho tem cinco dimensões. Em todas elas, o trabalhador precisa realizar para ser produtivo.

  A dimensão das pessoas no trabalho, que será abordada neste texto, é psicológica. O trabalho, sabe-se, é tanto encargo quanto necessidade, tanto maldição quanto bem-aventurança. Se isso é genético ou cultural, não se sabe - e não importa muito. Ao chegarem à idade de quatro ou cinco anos, os seres humanos já foram condicionados a trabalhar. Sem dúvida, o trabalho infantil é proibido na maioria dos países, mas aprender os fundamentos de ser uma pessoa, mormente aprender a falar, é trabalho e cria o hábito do trabalho. O desemprego, sabe-se há muito tempo, acarreta graves transtornos psicológicos, não por causa das privações econômicas, mas, sobretudo, por força de seus efeitos sobre a autoestima. O trabalho é extensão da personalidade. É realização. É uma das maneiras pelas quais a pessoa se define e mede o próprio valor e humanidade.

  A ociosidade é fácil, mas o lazer é difícil. Para as pessoas mais jovens, especialmente, tende a significar atividade frenética - ou o trabalho árduo de desvencilhar-se dos veículos em rodovias com excesso de trânsito - em vez de repouso psicológico. "Para ser aristocrata é preciso começar a aprender a ociosidade dignificante desde a mais tenra infância", era mote comum na mais esnobe das sociedades ocidentais, a sociedade Whig do fim do século dezoito e do começo do século dezenove, na Inglaterra. "O diabo encontra trabalho para mãos ociosas", diz um provérbio ainda mais antigo.

  A característica peculiar da ética do trabalho no Ocidente - que remonta mais a São Bento de Núrsia, no século seis, que a Calvino, no século quinze - não é a santificação e a glorificação do trabalho. Essa característica não era nem nova nem particularmente ocidental. Ela santificava a vocação; ela pregava que todo trabalho era serviço e contribuição, igualmente merecedores de respeito. Para os monges beneditinos, o trabalho manual nos campos e nas oficinas era igual ao trabalho de orar e ensinar. Foi uma ruptura deliberada com as crenças anteriores da antiguidade, segundo as quais os cavalheiros ou os homens livres tinham de libertar-se das tarefas manuais e ter tempo para trabalhos superiores, para o aprendizado, para as coisas de Estado, para os deveres cívicos e para o serviço militar. Em consequência, a antiguidade - mas também a maioria das civilizações não ocidentais - ordenava diferentes tipos de trabalho numa hierarquia de personalidades, com o trabalho manual pertencendo ao ignóbil ou o obscuro - executando trabalho mais demandante e mais responsável. Quando o mandarim chinês se aposentava em seus domínios ancestrais, depois de uma carreira bem-sucedida no governo, não devia levar uma vida de lazer. Ao contrário, devia dedicar-se a outros afazeres ainda mais produtivos, como caligrafia e pintura, música e literatura. E a justificativa para essas atividades eram, acima de tudo, todas as suas contribuições sociais. Na ética social de Confúcio, esses desideratos eram necessários para preservar a harmonia social que depende tudo o mais.

  Pouco se questiona, contudo, que as revoluções comerciais e industriais dos séculos dezoito e dezenove tenham acarretado grande rearranjo nas horas trabalhadas por agricultores, operadores de máquinas, comerciantes e industriais.

  Em grande medida, isso refletiu melhoria substancial nas condições de vida e, acima de tudo, na alimentação, que aumentou em muito a energia física disponível para o trabalho ( da mesma maneira como o cavalo ou boi, podia executar muito mais trabalho no curso de um ano que seu ancestral de cem anos antes, uma vez que a invenção do silo oferecia alimentação adequada durante os meses de inverno. Por mais horríveis que fossem as condições de vida nas favelas das cidades industriais do século dezenove - ou hoje, nas favelas e nas palafitas que cercam as cidades da América Latina - , elas eram melhores quanto à alimentação que as condições em que subsistiam os trabalhadores sem-terra, os tecelões e os fiandeiros nas fábricas de fundo de quintal. Se alguém duvidar disso, basta atentar para a comida com que os marujos sobreviviam e trabalhavam nos veleiros. Muitos são os registros em clássicos da literatura, como Two Years Before the Mast, de Richard Henry Dana Júnior, Typee e Moby Dick, os dois últimos de Melville, ou nas outrora populares histórias navais do capitão Frederick Marryat. No entanto, os marinheiros, segundo todos os relatos, eram os trabalhadores mais bem alimentados, não só porque o trabalho era pesado e exigia muito preparo físico, mas também porque o motim era uma ameaça sempre presente.

  O grande aumento da demanda por trabalho nesses séculos também representou mudança de valores. As recompensas econômicas se tornaram cada vez mais significativas - talvez porque, principalmente, também as satisfações econômicas se tornavam cada vez mais comuns. Os proletários nas favelas do século dezenove, em Liverpool ou Manchester, não podiam comprar muito, mesmo que tivessem emprego e recebessem salário; eles não tinham poder de compra. Mas o poder de compra não teria ajudado seus avós, os trabalhadores sem-terra; pois não havia nada a comprar por volta de mil setecentos e cinquenta.

  Portanto, a rejeição da ética do trabalho - se houver esse fenômeno fora das manchetes - não representa hedonismo. Em parte, significa uma reação contra longas décadas de excesso de trabalho e um acerto do equilíbrio. No entanto, em maior parte, representa um retorno a conceitos elitistas anteriores sobre o trabalho, que relaciona certos tipos de trabalho à nobreza ou à vilania da pessoa. O que abona essa hipótese é o valor altamente positivo atribuído pelos jovens educados, que supostamente repudiam a ética do trabalho, aos professores e artistas. Magistério e arte, contudo são capatazes muito mais exigentes que a operação de máquinas ou a venda de sabão.

  Com efeito, a sociedade sem trabalho da utopia futurista pode estar bem distante dos olhos das pessoas de hoje. Todavia, caso ela algum dia se converta em realidade, é provável que venha a desencadear grave crise de personalidade na maioria das pessoas. Talvez seja por sorte que, até agora, ainda não haja o mais tênue fato para sustentar a previsão do fim iminente do trabalho. Até agora, a tarefa é fazer com que o trabalho atenda às necessidades psicológicas da humanidade.

# 2.118 Diversidade no trabalho: homens e mulheres cada mais trabalhando no mesmo ambiente

A execução do trabalho é a atividade do trabalhador; é a atividade do ser humano e parte essencial da humanidade. Ela não tem lógica. Tem dinâmica e dimensões. A execução do trabalho tem ao menos cinco dimensões. Em todas elas, o trabalhador precisa realizar para ser produtivo.

O trabalho é vínculo social e vínculo comunitário. Na sociedade de empregados, o trabalho se torna acesso básico á sociedade e á comunidade. Em grande parte, determina o status. Quando alguém diz "eu sou médico", "eu sou encanador", está fazendo uma afirmação importante. Indica sua posição na sociedade e seu papel na comunidade.

Talvez mais importante, o trabalho, desde tempos imemoriais, tem sido um meio de satisfazer às nossas necessidades de pertencer a um grupo e de manter relacionamentos significativos com outras pessoas. Ao dizer que o homem é um zoom politikon, ou seja, um animal social, Aristóteles estava afirmando, com efeito, que precisamos do trabalho para atender às necessidades comunitárias.

Decerto, em poucos casos, as funções sociais e comunitárias das pessoas são determinadas exclusivamente pelo e por meio do grupo de trabalho a que pertencem. A maioria das pessoas também pertence a outras sociedades e comunidades. Não é de modo algum raro encontrar alguém que se situa em escalões inferiores no grupo de trabalho mas que ocupa posição de destaque em outros meios, como o engenheiro obscuro que é importante na tropa de escoteiros ou na igreja, por exemplo. Porém, mesmo nesses casos, o trabalho ainda proporcionará boa parte dos relacionamentos, da identificação grupal e dos vínculos sociais.

Para a maioria das pessoas, o trabalho é o principal vínculo fora do pequeno grupo familiar - não raro, mais importante que a família, especialmente para a o jovem ainda solteiro e para as pessoas mais velhas, cujos filhos cresceram. Exemplo típico é a experiência de empresas que contratam mulheres maduras. O local de trabalho se transforma em sua comunidade, em seu clube social e em meio de escapar da solidão, com os maridos nos próprios trabalhos e os filhos vivendo a própria vida.

A Bell Telephone Company, por exemplo, chegou a ter muitas empregadas que deixaram o emprego para cuidar da família, mas que, muitos anos depois, de novo se tornaram disponíveis para o trabalho em tempo parcial. Elas são contratadas durante os picos de atividade, sobretudo em trabalhos financeiros de grande escala, como novas emissões de ações ou de bônus, distribuição de dividendos, relatórios anuais e assim por diante. O trabalho, quando disponível, geralmente é intenso e pressionado, as jornadas são longas e a remuneração nada tem de excepcional. No entanto, a competição por um lugar é intensa, e o moral do grupo, excepcionalmente alto. Quando, por alguma razão, passam-se alguns meses sem essas oportunidades, as mulheres começam a telefonar e a perguntar: 'quando poderei voltar? Quero ver minhas amigas; quero saber o que estão fazendo, estou com saudade delas.".

Da mesma maneira, todas as empresas que fizeram pesquisas entre os empregados constataram a mesma reação. "sentimos falta não do trabalho em si, mas dos colegas e dos amigos.". "O que queremos saber não é como está a empresa, mas sim, o que estão fazendo as pessoas com quem trabalhávamos, por onde andam e como estão passando.". "Por favor, não me enviem o relatório anual", chegou a dizer uma vez o vice-presidente sênior aposentado em vendas. Enviem-me as fofocas. Sinto falta até das pessoas que eu não suportava.".

Este último comentário põe o dedo na maior força do vínculo do trabalho e em sua vantagem única, em comparação com todos os outros liames comunitários. Ele não envolve necessariamente as preferências e as aversões das pessoas. Pode funcionar sem fazer exigências emocionais. Pode-se trabalhar muito bem com alguém que nunca vê fora do ambiente de trabalho e por quem não se sente nem amizade, nem carinho, nem afeição. Pode-se até atuar muito bem em um relacionamento de trabalho com alguém de que se desgosta com cordialidade - desde que se respeitem as qualificações e a capacidade do colega. Mas o trabalhador também pode ser amigo íntimo, com quem se compartilha boa parte da vida. O relacionamento de trabalho tem um objetivo, um foco externo: o trabalho em si. Ele possibilita fortes vínculos sociais e comunitários, tão pessoais ou impessoais quanto se desejar.

Isso talvez explique por que, durante toda a história da humanidade e, acima de tudo, entre os povos primitivos, os grupos de trabalho sempre se diferenciaram por gênero. Os homens trabalham juntos e as mulheres trabalham juntas, mas raramente se toma conhecimento, na história ou na antropologia cultural, de grupos de trabalho que misturassem os sexos. Os homens caçam e as mulheres cuidam da tribo. Os homens constroem canoas e as mulheres cuidam das plantações. Na Europa, as mulheres, em geral, cuidavam da ordenha; na América, os homens; mas raramente, em qualquer dos lados do Atlântico, essas atividades foram executadas por grupos mistos, de ambos os sexos. O fato de, nas sociedades modernas, homens e mulheres trabalharem cada vez mais lado a lado, nos mesmos grupos de trabalho - processo que começou por volta de mil oitocentos e oitenta, quando as máquinas de escrever e as mesas telefônicas tiraram as mulheres de casa e das pequenas oficinas e as levaram para as grandes organizações - , representa uma grande mudança social. Portanto, o movimento feminista talvez seja algo muito mais importante que uma reação à desigualdade sexual. Pode ser uma reação ao desaparecimento cada vez mais rápido da segregação secular dos sexos no trabalho.

# 2.119 Investimento de capital: melhorando o salário do trabalhador

A execução do trabalho é a atividade do trabalhador; é a atividade do ser humano e parte essencial da humanidade. Ela não tem lógica. Tem dinâmica e dimensões. A execução do trabalho tem ao menos cinco dimensões. Em todas ela, o trabalhador precisa realizar para ser produtivo.

  O trabalho é meio de vida. Ele passa a ter um componente econômico no momento em que a sociedade adota a mais rudimentar divisão do trabalho. No instante em que as pessoas deixam de ser autossuficientes e começam a trocar os frutos do labor, o trabalho cria vínculos econômicos que as conectam, mas também gera conflitos econômicos.

  Não há soluções para esses conflitos. É preciso conviver com eles. O trabalho é meio de vida para os trabalhadores. É o fundamento de sua existência econômica. Mas também produz o capital para a economia. Gera os meios pelos quais a economia se perpetua, atenua os riscos da atividade econômica e fornece os recursos do futuro, especialmente os recursos necessários para criar os empregos do futuro e, com eles, o sustento dos trabalhadores do futuro. Em todas as economias, há a necessidade de um fundo de salários, assim como de um fundo de capital.

  Porém, o fundo de capital está em competição direta com as necessidades de sustento dos trabalhadores, aqui e agora. Marx ( ou os marxistas, já que sua principal obra "O Capital" ficou inacabada divido à sua morte ) tentou, na visão de Peter F. Drucker, negar a necessidade de fundo de capital. O grande apelo do marxismo para os tralhadores foi exatamente o de ter apresentado a acumulação de capital como exploração e como superfluidade. Outro grande atrativo do marxismo foi a profecia de que o fundo de capital desapareceria quando os trabalhadores possuíssem os meios de produção. Logo se concluiu que essa premonição era um grande equívoco ( ou pelo menos um ponto cego da teoria ). Por mais acerbos que tenham sido os ataques de Lenin aos socialistas revisionista alemães, os quais observaram nos primeiros anos do século vinte que o fundo de capital era uma necessidade objetiva, cujos fundamentos não se situavam na estrutura social ou na estrutura de poder, todo regime comunista, principalmente o soviético ( baseado nas decisões dos conselhos ou soviets ), pôs o fundo de capital no centro de seu planejamento econômico. Em outras palavras, todos perceberam que o lucro ( ou pelo menos os lucros retidos ) não é resultado do poder, muito menos da exploração, mas uma necessidade objetiva.

  Permaneceu uma confusão sobre parcela do lucro distribuída aos acionistas e aos empregados acerca do que Marx eventualmente tenha pensado mas não chegou a escrever devido à sua morte enquanto a sua obra "O Capital" estava inacabada. Economistas já definem o que Drucker chama de lucro como "excedente": a diferença entre receita e despesa. Nesta diferença estariam os lucros retidos e os lucros distribuídos. Mas como o tema deste texto não é administração financeira, não haverá exaustão da discussão sobre o que é ou não é lucro na visão de Marx, dos marxistas, de Drucker, dos economistas, dos contadores ou dos administradores.

  No entanto, de pouco adianta argumentar, como fizeram os economistas clássicos, que não há conflito enter as demandas de fundo de capital, ou seja, as demandas por um superávit, e as demandas do fundo de salários. Os economistas clássicos sustentaram que, no longo prazo, as duas se harmonizam. Os trabalhadores precisam de fundo de capital tanto quanto do fundo de salários. Os economistas clássicos sustentaram que, no longo prazo, as duas se harmonizam. Os trabalhadores precisam de fundo de capital tanto quanto do fundo de salários. Mais que ninguém, os trabalhadores necessitam de proteção contra os riscos da incerteza. Mais que ninguém, os trabalhadores carecem dos empregos do futuro.

  A rápida melhoria dos salários e dos padrões de vida do trabalhador americano foi, em grande parte, consequência do aumento constante dos investimentos de capital, ou seja, do fundo de capital. As pesquisas de Simon Kuznets ( primeiro na Universidade da Pensilvânia e depois na de Harvard ), sobre a formação de capital, nos Estados Unidos, demonstraram essa realidade. Mas o trabalhador é uma abstração. O beneficiário do fundo de capital raramente é o mesmo trabalhador que contribuiu para sua constituição. O capital acumulado em um setor, por exemplo, a indústria têxtil americana na década de mil oitocentos e noventa, financiou novos setores, como a indústria química, em vez de criar novos empregos na indústria têxtil. Além disso, o fundo de capital gera empregos e rendas do futuro, enquanto as contribuições para que devem ser feitas hoje.

  Além disso, ainda há o grande problema dos benefícios e dos sacrifícios comparativos entre diferentes tipos de trabalhadores. Provavelmente é verdade, como argumentaram os economistas do trabalho ( por exemplo, Paul Douglas [ que viveu entre mil oitocentos e noventa e dois e mil novecentos e setenta e seis ], de início como economista de Chicago e, depois, durante muitos anos, destacado senador federal ), em seus estudos sobre os salários reais, que as atividades dos sindicatos trabalhistas não influenciam - e não podem influenciar - em muito o nível de salários reais na economia. Também é verdade, contudo, que um grupo de trabalhadores - por exemplo, trabalhadores da construção civil - pode conseguir e efetivamente consegue vantagens salariais substanciais, à expensa de outros grupos de trabalhadores.

  Em outras palavras, é verdade que, em última instância, não há conflito entre fundo de salários e fundo de capital, mas isso é em grande parte irrelevante para o indivíduo. Para ele, há um conflito real e imediato.

# 2.120 Participação em lucros e resultados: empregados versus investidores

A execução do trabalho é a atividade humana do trabalhador, é a atividade do ser humano e parte essencial da humanidade. Ela não tem lógica. Tem dinâmica e dimensões. A execução do trabalho tem ao menos cinco dimensões. Em todas elas, o trabalhador precisa realizar para ser produtivo.

  Há um conflito ainda mais fundamental entre salário como meio de vida e salário como custo. Como meio de vida, o salário precisa ser previsível, contínuo e adequado em relação às despesas da família, às suas aspirações e à sua posição na sociedade e na comunidade. Como custo, o salário deve ser compatível com a produtividade de determinado emprego ou indústria. Precisa ser flexível e ajustar-se com facilidade mesmo às menores mudanças na oferta e demanda o mercado. Deve possibilitar a competitividade do produto ou serviço. O salário é determinado, em última instância, pelo consumidor, ou seja, sem considerar as necessidades ou as expectativas do trabalhador. Mais uma vez, trata-se de um conflito sem soluções fáceis, que, na melhor das hipóteses, só pode ser atenuado.

  Nenhuma sociedade, quaisquer que sejam suas características, conseguiu eliminar esses conflitos. A expropriação do capital, fórmula marxista tradicional, não muda a situação. Ainda que distribuição de renda seja mais assunto de estado do que de empresas. Tudo o que consegue é possibilitar maior fundo de capital, uma vez que o Estado exerce controle absoluto. Mas mesmo isso a Rússia só conseguiu com a proibição do funcionamento dos sindicatos de fatores de produção de mercado em substituição por um sindicalismo de Estado. O Japão, tradicionalmente, tem logrado minimizar o conflito entre salário como memi de vida e salário como custo, mas o aumento do padrão de vida tem ameaçado a acomodação japonesa. O conflito entre fundo de salário e fundo de capital se manifesta tão intensamente no Japão quanto em qualquer outro lugar. Os moradores da região que corresponde à antiga Iugolávia ( atuais países de nomes Sérvia, Croácia, Montenegro, Bósnia e Kosovo ), as necessidades do fundo de capital devem ser mais claras para a comunidade dos trabalhadores, e não ao Estado, esperavam dirimir o conflito. Sob o sistema da antiga Iugoslávia, as necessidades do fundo de capital devem ser mais claras para a comunidade de fábricas que sob qualquer outro sistema conhecido até aquele momento ( antes da separação ), mas elas estão encontrando forte resistência. O experimento da antiga Iugoslávia corre o risco de colapso por causa das pressões inflacionárias geradas pelas demandas dos trabalhadores por mais salários que os factíveis para o empreendimento, sob o aspecto de salário como custo ou quando se consideram as necessidades do empreendimento ou da economia, em termos de fundo de capital. Se é que este colapso já não tenha acontecido por ocasião da declaração de independência das referidas províncias e separação da região em cinco países.

  A prosperidade pelos trabalhadores tem sido alternativa tanto para o capitalismo, ou seja, para a propriedade pelos fornecedores de capital, quanto para a estatização ou nacionalização, ou seja, a propriedade pelo governo. A propriedade pelos trabalhadores tem uma longa história - embora não seja das mais bem-sucedidas e respeitadas.

  Talvez seja altamente desejável que os trabalhadores tenham interesse financeiro no negócio. Porém, sempre que se fizeram experimentos com esse propósito - e a prosperidade pelos trabalhadores é algo que se vem tentando há mais de um século - , as iniciativas só deram certo enquanto a empresa se saída bem. A propriedade pelos trabalhadores só funciona em negócios altamente lucrativos. Sempre que o lucro cai, ela não mais resolve o conflito entre salário como meio de vida e salário como custo, ou aquele entre fundo de salário e fundo de capital.

  A participação financeira no negócio sempre deve manter-se como interesse secundário para o trabalhador, em comparação com o trabalho em si. Mesmo nas empresas mais prósperas, o lucro, ou seja, a contribuição para o fundo de capital, nunca é mais que pequena fração dos salários. Nas indústrias manufatureiras, o custo dos salários em geral corresponde a quarenta por cento ou mais da receita bruta. O lucro depois dos impostos raramente é superior a cinco por cento ou seis por cento da mesma cifra, ou seja, um oitavo do custo dos salários. Na economia total, a conta de salários gira em torno de setenta por cento do produto nacional bruto, o lucro flutua de zero a algo em torno de sete por cento - no máximo, um décimo da conta de salários.

  Também é muito discutível se a propriedade pelos trabalhadores é do interesse financeiro deles. Nenhum empreendimento será lucrativo para sempre. E se os trabalhadores, como nos planos típicos de participação na propriedade, dependerem de seus investimentos na empresa para garantir seu futuro, como no caso de benefícios da aposentadoria, estarão extremamente vulneráveis. Os trabalhadores, como qualquer outro investidor, não devem manter todos os ovos numa cesta só. Sob este aspecto, a abordagem adotada pelos Estados Unidos, nos últimos cinquenta anos, em relação às pensões e aposentadorias, o desenvolvimento de fundos de investimento muito diversificados, que tipicamente não investem na empresa que emprega os futuros beneficiários, é financeiramente muito mais saudável e bem mais compatível com os próprios interesses dos trabalhadores que a participação na propriedade da empresa empregadora.

  Sob o ponto de vista teórico, os acontecimentos nos Estados Unidos durante os últimos quarenta ou cinquenta anos parecem configurar a abordagem ótima para a solução destes conflitos. Os empregados das empresas americanas aos poucos se transformam nos verdadeiros proprietários, por maio dos fundos de pensões e dos fundos de investimento, que, por seu turno, se tornam os principais investidores da economia americana. Agora, estes investidores institucionais, ou seja, os agentes fiduciários das poupanças dos empregados, controlam, com efeito, as grandes companhias abertas americanas. Os Estados Unidos, em outras palavras, socializaram a propriedade, sem nacionalizá-la. No entanto, esta nova realidade, de modo algum, solucionou - nem mesmo atenuou - os conflitos entre fundo de salários e fundo de capital e entre salários como meio de vida e salários como custo.

  Talvez ajudasse em algo se fosse gerado um aprendizado sobre pensar e falar em custos do capital e em custos do futuro, em vez de lucro. Mas só ajudaria; não eliminaria os conflitos. Eles são parte intrínseca da situação, não importa que os mercados operem em economias de mercado ou em economias dirigidas, tanto fazendo que a propriedade seja privada, estatal ou comunitária.

# 2.121 Relações de poder: a autoridade como dimensão do trabalho

A execução do trabalho é a atividade do trabalhador; é a atividade do ser humano e parte essencial da humanidade. Ela não tem lógica. Tem dinâmica e dimensões. A execução do trabalho tem ao menos cinco dimensões. Em todas elas, o trabalhador precisa realizar para ser produtivo.

  Sempre há uma relação de poder implícita no trabalho em grupo e, principalmente, no trabalho em organizações. O fazendeiro do passado que arava suas terras áridas precisava impor-se uma disciplina muito rígida. O que ele queria fazer não era muito relevante se a época era de colheita e armazenamento. Mas as forças a que estava subordinado eram impessoais. Era frio ou calor, seca ou chuva, ou s injunções inexoráveis do mercado. Porém, em qualquer organização, não importa quão pequena, é preciso haver autoridade pessoal. Os membros da organização estarão subordinados à vontade alheia.

  As imposições do relógio à vida das pessoas, que as forças a vir para o trabalho a determinada hora, talvez pareçam simples exercícios de poder, que afetam todos os indivíduos da mesma maneira. Mas representaram um choque tremendo para as populações da era pré-industrial, tanto para os camponeses dos países em desenvolvimento quanto para os antigos artífices nas oficinas da Inglaterra, nos primeiros anos da Revolução Industrial, ou para os negros dos guetos das cidades americanas de hoje. Nas organizações, os cargos devem ser definidos, estruturados e distribuídos. O trabalho deve ser executado de acordo com a programação e em seguida predeterminada. As pessoas são promovidas ou demitidas. Em síntese, a autoridade deve ser exercida por alguém.

  Os anarquistas estão certos na afirmação de que organização é alienação. Os teóricos da organização moderna, como Chris Argyris, da Howard University, que imaginam sem alienação, são românticos ( embora muitas de suas propostas concretas de participação sejam altamente construtivas, e necessárias ). A sociedade moderna é uma sociedade de empregados, e continuará sendo assim, pelo menos na visão de Peter F. Drucker. Isso significa relações de poder que afetam a todos diretamente e e em suas condições como trabalhador. A autoridade é dimensão essencial do trabalho. Ela tem pouco ou nada a ver com a propriedade dos meios de produção, com democracia no local de trabalho, com representação dos trabalhadores nos conselhos de administração ou com qualquer outra maneira de estruturar o sistema. É algo inerente à realidade as organizações.

# 2.122 Distribuição de renda: uma autoridade dividindo a receita

A execução do trabalho é a atividade do trabalhador; é a atividade do ser humano e parte essencial da humanidade. Ela não tem lógica. Tem dinâmica e dimensões. A execução do trabalho tem ao menos cinco dimensões. Em todas elas, o trabalhador precisa realizar para ser produtivo.

  Em todas as organizações modernas, há o que se poderia chamar de a sexta dimensão da execução do trabalho: a necessidade de autoridade em relação à partilha econômica.

  Poder e economia estão interligados de forma interligados de forma inextrincável na organização moderna, em organização de negócios, em órgãos públicos, em universidades ou em hospitais. A distribuição das recompensas econômicas entre os membros das instituições exige um órgão central de autoridade, com poder de decisão.

  A razão não é o capitalismo ou qualquer outro ismo. É o fato fundamental de que as instituições modernas são órgãos da sociedade, que existem para oferecer satisfações fora de si mesmas. Portanto, devem auferir suas receitas no ambiente externo - dos clientes, no mercado; dos pagadores de impostos, por meio de uma autoridade arrecadadora; ou de pagamentos predeterminados pelos usuários de serviços, como os pacientes em hospitais, os alunos em universidades. Ao mesmo tempo, a contribuição do membro individual das instituições não pode relacionar-se diretamente com a receita. É impossível definir exatamente a contribuição de cada empregado para as vendas de uma empresa, seja o CEO, seja o faxineiro. O mesmo se aplica ao hospital ou à universidade. Será que o grande sábio da antiga China, com seis discípulos, contribui mais ou menos que o professor assistente de literatura inglesa, que leciona numa turma de cento e cinquenta calouros? E quanto ao reitor? O que se pode afirmar é que a contribuição de todos, na teoria, é indispensável, embora a contribuição de todos não entre necessariamente em todos os produtos ou serviços, assim como as contribuições de cada um não são iguais em importância, qualificações e dificuldade.

  Portanto, necessita-se de autoridade que divida a receita disponível entre os membros. A organização em si, seja um empreendimento de negócios, seja uma instituição de serviços públicos, é, necessariamente, um sistema distributivo.

  Quando as contribuições são simples, semelhantes e pouco numerosas, é possível a redistribuição na base da igualdade total. Esse é o caso, por exemplo, do kibbutz israelense, onde todos trabalham na fazenda, produzindo muito poucos produtos, a maioria para consumo interno, ou seja, para a autossuficiência básica. Mas, no momento em que o kibbuts entra em produção industrial, como, na realidade, ocorreu com muitos, abandona-se o princípio do socialismo primitivo em que se baseava e sob o qual todos recebiam exatamente o mesmo. E ele se transforma em empregador.

  O simples fato de que os resultados das instituições modernas sempre se situarem no contexto externo e, portanto, as recompensas econômicas para seus membros provirem do exterior, não sendo determinadas no âmbito interno, leva, inevitavelmente, ao poder e à autoridade. Com efeito, cria duas relações de poder. Há uma relação de poder entre a administração e o trabalho. Porém, os vários grupos que compõem a força de trabalho, embora mantenham relações de poder comuns com a administração, também travam aguda e intensa competição uns com os outros, por suas participações relativas no produto total disponível para distribuição interna.

  Entretanto, se os últimos cem anos ensinaram alguma coisa, foi que o problema de distribuição é genérico, não histórico. Não há como resolvê-lo por manipulação. É preciso decidir como dividir a receita disponível, oriunda do exterior, entre os membros no interior da organização. No momento em que a instituição, empresa, hospital ou qualquer outra organização produz mais que algumas mercadorias simples, destinadas principalmente ao consumo dentro do grupo, a relação entre os insumos individuais e os produtos da instituição já não pode ser determinada de maneira impessoal ou científica. Nesse momento, a igualdade das recompensas se torna imediatamente impossível - como os russos aprenderam na década de trinta, assim como todos os outros experimentadores socialistas, como os da região da antiga Iugoslávia e os chineses desde então.

  Portanto, é preciso que haja redistribuição e uma autoridade que a promova. A redistribuição, contudo, é, na verdade, uma decisão política, não econômica. Ela é influenciada e limitada por numerosas forças: oferta e demanda, convenção social, tradições e assim por diante. Porém, em última análise, é necessário que alguém, de alguma maneira, tome uma decisão de autoridade, baseada numa estrutura de poder e em relação de poder. Nenhuma instituição moderna, muito menos as instituições de negócios, pode evitar essa decisão.

# 2.123 Meritocracia: o salário como proposta de satisfação

A execução do trabalho é a atividade do trabalhador; é a atividade do ser humano e parte essencial da humanidade. Ela não tem lógica. Tem dinâmica e dimensões. A execução do trabalho tem ao menos cinco dimensões. Em todas elas, o trabalhador precisa realizar para ser produtivo.

  As dimensões do trabalho - a fisiológica, a psicológica, a social, a econômica e a das relações de poder - são separadas. Cada uma pode - e, com efeito deve - ser analisada de maneira segregada e independente. Porém, elas sempre existem juntas nas relações do trabalhador com o trabalho e com o emprego ou profissão, com os colegas trabalhadores e com a administração. Elas devem ser gerenciadas juntas. No entanto, elas não puxam na mesma direção. As demandas de uma dimensão são muito diferentes das de outra.

  A falácia básica desta abordagem tradicional à execução do trabalho tem sido proclamar que uma dessas dimensões e a dimensão.

  Marx - e a maioria dos outros economistas - considerava que a dimensão econômica dominava tudo o mais. Se fosse possível mudar as relações econômicas, não mais haveria alienação. O marxismo faliu quando ficou evidente que a expropriação dos exploradores não mudava fundamentalmente a situação dos trabalhadores nem eliminava a alienação, uma vez que não mudava de maneira alguma as outras dimensões ( nem mesmo alterava o problema econômico ).

  Elton Mayo, para dar outro exemplo bem diferente, viu como dimensão dominante as relações interpessoais dentro do grupo de trabalho, isto é, nos aspectos psicológicos e sociais. No entanto, a única verdade não é que não se pode contratar só a não de obra; toda a pessoa vem com ela; também é verdade que o trabalho em si importa e afeta as relações grupais. Nem a dimensão econômica numa dimensão de poder foram consideradas por Mayo e colegas.

  Essas dimensões se relacionam de maneira muito complexa umas com as outras. Elas formam uma verdadeira configuração, mas algo que muda rapidamente á medida que mudam as circunstâncias dos trabalhadores.

  O falecido Abraham H. Maslow, pai da psicologia humanista, mostrou que as necessidades humanas constituem uma hierarquia. À medida que se satisfaz uma necessidade de ordem inferior, ela se torna cada vez menos importante, enquanto a necessidade no nível imediatamente seguinte se torna cada vez mais importante, enquanto a necessidade no nível imediatamente seguinte se torna cada vez mais importante. Maslow aplicou às necessidades humanas o que poderia ser denominado utilidade marginal - um insight profundo e duradouro. Maslow classificou as carências econômicas na base da hierarquia e a necessidade de aurorrealização no topo. Mas a ordem não é o mais relevante. O que importa é a ideia de que as necessidades não são absolutas: quanto mais uma necessidade é satisfeita, menos sua satisfação é importante.

  Porém, o que Maslow não percebeu foi que a necessidade muda com o fato de ser satisfeita. À medida que se satisfazem as necessidades econômicas, ou seja, que as pessoas não mais precisam subordinar todas as outras necessidades e todos os outros valores humanos à próxima refeição, torna-se cada vez menos satisfaciente obter recompensas econômicas. Isso não significa que as recompensas econômicas ficam menos importantes. Ao contrário, se a capacidade de recompensa econômica de oferecer incentivos positivos diminui, sua capacidade de gerar insatisfação aumenta rapidamente. Nas palavras de Herzberg, as recompensas econômicas deixam de ser incentivos e se transformam em fatores higiênicos. Se não forem providas de maneira adequada - ou seja, se houver insatisfação com as recompensas econômicas - , ela se convertem em impedimentos.

  Hoje é sabido que isso se aplica a todas as necessidades de Maslow. Quando uma necessidade se aproxima da sociedade, sua capacidade de recompensar e, em consequência, seu poder com incentivo diminuem com rapidez. Mas sua capacidade de impedir ou de deter, de criar insatisfação e de atuar como desincentivo aumenta rapidamente.

  Dois vice-presidentes da mesma empresa, cujos salários se diferenciam em poucas centenas de dólares, são iguais economicamente. Nesse nível salarial, a alíquota do imposto de renda é tão alta que a diferença se torna irrelevante. No entanto, o vice-presidente com o salário mais baixo, por mais alta que seja sua remuneração, pode ser consumido pela frustração e pela inveja. O mesmo se aplica hierarquia abaixo em toda a organização. Os líderes de sindicatos trabalhistas sabem que seu maior problema hoje não são os valores absolutos das escalas de salários. São os diferenciais de pagamento entre as várias espécies de trabalhadores dentro do sindicato. Não há como satisfazer ao mesmo tempo, de um lado, os trabalhadores qualificados, que insistem em receber vinte por cento a mais que os trabalhadores semiqualificados, e, de outro, os trabalhadores semiqualificados. Ambos estão insatisfeitos. Se os diferenciais de salários forem reduzidos, os trabalhadores qualificados se sentirão injustiçados. E se os diferenciais não forem reduzidos, os trabalhadores semiqualificados se julgarão explorados.

  Mas também, ao contrário do que Maslow parecia sugerir, as várias dimensões das pessoas no trabalho mudam de natureza à medida que se aproximam da satisfação. O pagamento, como acabamos de ver, se torna parte das dimensões social e psicológica, deixando de ser exclusivamente econômico.

  O oposto não raro também acontece. Poder e status podem tornar-se base de reivindicações econômicas. Na indústria da região da antiga Iugoslávia, por exemplo, os representantes dos trabalhadores no conselho de administração no conselho dos trabalhadores, que exerciam funções de grande prestígio social e de muito poder, quase imediatamente também reivindicam mais dinheiro. No mínimo, querem benefícios ou mordomias - como casa, escritório, secretária, preços preferenciais na loja da empresa, e assim por diante - que são, na visão deles, recompensas econômicas compatíveis com sua nova posição hierárquica.

  É preciso saber muito mais do que se sabe agora sobre as dimensões da execução do trabalho produtivo e garantir a capacidade de realização dos trabalhadores. Eles precisam compreender quais são as reivindicações. Não há como serem bem-sucedidos se continuarem adotando as práticas dos últimos duzentos anos. Eles terão de desenvolver novas abordagens, novos princípios e novos métodos - sem perder tempo.

# 2.124 Gestão de pessoas: a busca pelo prazer em trabalhar

Desde quando, pela primeira vez, os escritos da escola das relações humanas vieram a lume, por volta da Segunda Guerra Mundial, ocorreu uma proliferação de livros, trabalhos e estudos sobre motivação e realizações, psicologia industrial e sociologia industrial, relações interpessoais no trabalho e satisfação do trabalhador. Com efeito, a literatura sobre administração do trabalhador e da execução do trabalho, pelo menos em quantidade, supera a literatura em qualquer outro campo da administração, inclusive até mesmo em ciências da administração e computação.

  Talvez o mais lido e citado desses livros seja, provavelmente, O lado humano da empresa, de autoria de Douglas McGregor, com suas Teoria X e Teoria Y. McGregor não realizou nenhuma pesquisa original. Ele reconheceu francamente em seu livro que não havia desenvolvido novas ideias, mas compilado ideias alheias. No entanto, o livro dele merece toda a atenção que tem recebido. McGregor propôs enfaticamente duas escolhas fundamentais para a administração do trabalhador e a execução do trabalho - assume que as pessoas são preguiçosas, detestam e evitam o trabalho, não têm impulso próprio e necessitam de incentivos e de desincentivos. Também assume que as pessoas, em geral, são incapazes de assumir responsabilidade por si mesmas e precisam ser supervisionadas. Em contraste, a Teoria Y pressupõe que as pessoas têm necessidade psicológica de trabalhar e almejam atribuições e realizações. A Teoria X presume imaturidade. A Teoria Y presume basicamente que as pessoas querem ser adultas.

  McGregor apresentou estas duas teorias como alternativas e pretendeu ser imparcial. No entanto, nenhum leitor jamais duvidou - nem era para duvidar - que o próprio McGregor acreditava entusiasticamente na Teoria Y.

  E há provas impressionantes em favor da Teoria Y. Na maioria das funções, quase todos os trabalhadores, mesmo os mais hostis ao chefe e à organização, querem gostar do trabalho e buscam realizações. Na maioria das funções, até os trabalhadores mais alienados conseguem encontrar algo que lhes dê satisfação.

  Chegou-se a esta conclusão pela primeira vez em fins da década de quarenta, quando a General Motors Company ( GMC ) promoveu uma competição em grande escala sob o título My job and why I like it ( Meu trabalho e por que eu gosto dele ). Quase cento e noventa mil trabalhadores descreveram e analisaram seus trabalhos - de longe, a maior amostra de atitudes de trabalhadores já obtida. Na verdade, o volume de respostas foi tão grande que o material nunca foi totalmente analisado; raros foram os resultados publicados. Muito poucos trabalhadores foram acríticos. Porém, ainda menos numerosos foram os que não encontraram algo que os atraísse no trabalho, para não falar em alguma coisa que os desafiasse, que lhes proporcionasse senso de realização e de satisfação, que se constituísse em verdadeira motivação.

  Igualmente convincentes foram os amplos estudos de Frederick Herzberg sobre os trabalhadores do conhecimento. Herzberg expôs sucessivos exemplos de que os trabalhadores do conhecimento anseiam por realizações e que efetivamente só serão eficazes e produtivos se o trabalho lhes oferecer oportunidades de realização. Do contrário, na melhor das hipóteses, apenas farão movimentos.

  No entanto, as coisas são muito menos simples do que os seguidores de McGregor fazem seus leitores acreditarem e do que aqueles próprios se convencem. Em primeiro lugar, foi ensinado que a Teoria Y não é em si adequada. Para começar, quando Peter F. Drucker pela primeira vez o que McGregor depois formulou e popularizou como Teoria Y, deu grande ênfase ao fato de que a abordagem não era permissiva. Ao contrário, Drucker afirmou que gerenciar o trabalhador e a execução do trabalho, responsabilizando o trabalhador e almejando realizações, exigia muito, tanto do trabalhador quanto do gestor. McGregor também considerou este aspecto, mas não o enfatizou. ( Omissão depois corrigida em seu trabalho póstumo The professional Manager, publicado ela editora McGraw-Hill, do ano de mil novecentos e sessenta e sete ).

# 2.125 Gestão de pessoas: desejo de realizar, a cultura e as experiências

Entusiasta ardoroso da Teoria Y, o falecido Abraham H. Maslow observou que as demandas na verdade eram maiores do que Peter F. Drucker havia previsto. Maslow passou um ano trabalhando em estreito entrosamento com uma pequena empresa no sul da Califórnia, que, na época, tentou praticar a Teoria Y. Maslow constatou que as exigências de responsabilidade e realização podiam ir muito além do que as pessoas comuns seriam capazes de suportar, a não ser as vigorosas e saudáveis. Ele criticou intensamente McGregor e a Drucker por desumanidade em relação aos fracos, aos vulneráveis, aos estropiados, que são incapazes de assumir os níveis de responsabilidade e de autodisciplina exigidos pela Teoria Y. Mesmo as vigorosas e saudáveis, concluiu, precisavam da segurança da ordem e da direção; e as fracas careciam de proteção contra o ônus da responsabilidade. O mundo, arrematou Maslow, não é povoado por adultos. Ele tem uma vasta quota de imaturos permanentes.

  Maslow, embora sempre resoluto defensor da Teoria Y, concluiu que não basta remover as restrições. É preciso substituir a segurança da Teoria X. Não pode simplesmente substituí-la.

  Esta é, sem dúvida, uma ideia importante, que é demonstrada inequivocamente por todas as experiências com a Teoria Y.

  Com efeito, um os amigos e discípulos mais próximos de McGregor comprovou a observação de Maslow. Warren Bennis, tam´bem emérito psicólogo industrial, e editor do livro póstumo de Mcgregor, The Professional Manager, tentou, em fins da década de sessenta, converter a Universidade de Buffalo, em Nova Iorque, de escola velha, cansada e desgastada, em importante instituição de primeira classe. A abordagem dele e dos colegas se baseava nitidamente na Teoria Y - mas sem oferecer estrutura, direção e segurança. O resultado, apesar de todo o entusiasmo, foi o mais absoluto fracasso. Em vez de realização, o que se via era a falta de direção, de objetivos, de controles e frustração - conforme relata Bennis ( que, mais tarde, se tornou presidente da Universidade de Cincinnati ).

  Uma das conclusões do trabalho de Maslow é que a Teoria Y não é permissiva, como acreditam muitos de seus defensores. Ela não se confunde com liberdade sem restrições. Tampouco é, como argumentam seus críticos, indulgente e condescendente com os trabalhadores. Ao contrário, é uma abordagem severa, mais rigorosa sob muitos aspectos que a Teoria X e ir muito além - para que não seja considerada ônus muito pesado para os trabalhadores, aos quais faz exigências sobre-humanas.

  Agora ficou claro que a Teoria X e a Teoria Y não são, como sustentava McGregor, teorias a respeito da natureza humana ( posição com a qual, a propósito, Peter F. Drucker dizia nunca ter concordado ). Resta ver se algum dia será possível saber o suficiente sobre a natureza humana para desenvolver teorias a respeito dela. Mas, até o momento, as evidências não são, de modo algum, conclusivas.

  Todos sabem que, sem dúvida, há pessoas preguiçosas, assim como há, obviamente, pessoas diligentes. Muito mais importante, contudo, é que a experiência comum, do dia a dia, demonstra que as mesmas pessoas reagem de maneira muito diferente em diferentes circunstâncias. Elas podem ser preguiçosas e resistentes ao trabalho e a ponto de sabotá-lo em determinadas situações. Mas também podem ser motivadas e realizar em outras circunstâncias. Ou, no mínimo, há diferentes naturezas humanas que se comportam de maneira diferente sob condições diversas.

  A moderna gíria americana ser refere a estar ligado ( turned on ) ou desligado ( turned off ) em relação a uma atribuição, a um professor, a um trabalho ou a um chefe. Esses termos têm sido criticados como desumanizadores. Eles se referem a pessoas, assim se diz, como se elas fossem aparelhos elétricos. Mas a experiência cotidiana mostra que a maioria das pessoas se comporta exatamente desta maneira. Elas reagem, em vez de agir. A motivação, o ímpeto e o impulso se situam fora delas.

  Mas isso não é compatível com a Teoria X nem com a Teoria Y. Implica que não é a natureza humana, mas, sim, a estrutura do cargo e do trabalho que, com efeito, determina como as pessoas agirão e que tipo de administração exigirão.

  Agora, também se sabe que os indivíduos podem cultivar o hábito da realização, mas também podem desenvolver o hábito da derrota. Também isso não e compatível nem com a Teoria X nem com a Teoria Y sobre a natureza humana.

  O trabalho mais conhecido nesta área é o de David C. McClelland, de Harvard. McClelland assumiu a posição de que o desejo de realizar é condicionado em grande parte pela cultura e pelas experiências, fatores que podem ser mudados mesmo em culturas não realizadoras como a dos sistemas de castas indiano. O estudo mais abrangente sobre o atual comportamento dos trabalhadores em contextos industriais em grande escala, o trabalho que o psiquiatra anglo-canadense Elliott Jacques conduziu durante muitos anos na Glacier Metal Company, em Londres ( junto com o CEO da empresa, Wilfred Brown ), sustenta as mesmas conclusões.

# 2.126 Gestão de pessoas: a estabilidade gerada pelo medo

O debate sobre a validade científica da Teoria X ou da Teoria Y é, portanto, em grande parte, uma batalha simulada. A pergunta a ser feita pelo gestor não é: "Que teoria sobre a natureza humana está certa?". A pergunta adequada é : "Qual é a realidade da minha situação e como posso desincumbir-me de minha tarefa de gerenciar o trabalhador e a execução do trabalho na situação de hoje?".

  O fato básico - impalatável, mas inescapável - é que a abordagem tradicional da Teoria X à administração, ou seja, o estilo do chicote e da cenoura, não mais funciona. Nos países desenvolvidos, já não funciona nem para os trabalhadores manuais e em lugar nenhum para os trabalhadores do conhecimento. Os gestores já não dispõem do chicote e dos incentivos da cenoura estão ficando cada vez menos atraentes.

  A abordagem tradicional à administração do trabalhador e à execução do trabalho era a fome e o medo. Tradicionalmente, com raras exceções, toda a sociedade vivia à beira da subsistência e sob ameaça constante da inanição. Bastava um ano de más safras para que o camponês indiano ou chinês tivesse de vender a filha à prostituição. Uma única safra ruim bastava para que o pequeno agricultor perdesse o minúsculo pedaço de terra que se interpunha entre ele e a mendicância. Agora, mesmo nos moderadamente ricos, existe um piso econômico bem acima do nível de subsistência, até para os muito pobres. Hoje, os trabalhadores sabem, em todos os países desenvolvidos, que perder o emprego não significa inanição. Os trabalhadores que de uma hora para a outra ficam sem trabalho talvez tenham de abrir mão de muitas coisas que gostariam de ter, mas sobreviverão.

  O Lumpenproletariat de Marx, ou seja a categoria dos trabalhadores não empregáveis, ainda existe, mesmo em alguns países muito ricos. Mas o proletariado de Marx desapareceu - e, com ele, a Teoria X, pelo menos na visão de Peter F. Drucker.

  Mesmo onde ainda existe, o medo em grande parte deixou de ser motivador. Em vez de fator de motivação, o medo em grande parte transformou-se em fator de desmotivação. Uma das causas desta mudança é a difusão da educação. Outra é o surgimento da sociedade das organizações. A disseminação da educação torna as pessoas empregáveis. Oferece-lhes horizontes mais amplos. Mesmo indivíduos com baixa escolaridade na sociedade atual têm acesso a oportunidades. Numa sociedade de organizações é muito maior a probabilidade de conseguir trabalho. Nas sociedades de organizações há mobilidade lateral. Perder o emprego ainda é traumático. Mas não chega a ser catastrófico.

  O colono da antiga Inglaterra, que fosse despejado pelo proprietário da terra, se tornava um mendigo robusto ( sturdy beggar ). Não havia outro emprego para ele, a não ser trabalhos ocasionais como biscateiro, com o que evitava morrer de fome. Perder o trabalho era como uma sentença de morte, que não raro se estendia aos filhos e netos. Transformava o desempregado em desterrado. Agora, quem perde o emprego procura agências de emprego públicas ou privadas para obter novo trabalho. Hoje, mesmo nas profundezas de uma grave depressão - por exemplo, a recessão americana ocorrida entre mil novecentos e setenta e quatro e mil novecentos e setenta e seis - , o desemprego duradouro, ou seja, aquele que se prolonga além do prazo do seguro-desemprego, é muito raro para adultos do sexo masculino, esteio de família.

  Além disso, a segurança do emprego é crescente, protegendo os empregados contra demissões repentinas ou facilitando a recolocação. Várias são suas formas. Na Suécia, um órgão colegiado tripartite garante outro emprego aos demitidos e oferece treinamento e apoio entre os empregos a qualquer pessoa que fique desempregada. Na maioria dos países europeus ( e da América Latina ) aumentaram as restrições legais às demissões imotivadas. Disposições legais referentes ao tempo de serviço asseguram o direito à segurança no emprego, durante longos períodos, por meio de cláusulas contratuais.

  Todos os países desenvolvidos estão adotando o sistema das universidades modernas, em que os membros do corpo docente, depois de alguns anos de serviço, adquirem estabilidade, o que praticamente obriga a universidade a garantir-lhes a posição de magistério. Ao mesmo tempo, os membros do corpo docente têm mobilidade ilimitada, podendo movimentar-se com liberdade de uma posição para outra.

  O Japão assegura o emprego vitalício, que vincula tanto o empregador quanto o empregado. Portanto, o medo da demissão inexiste no Japão, ao menos nos setores modernos. Este é considerado um dos principais fatores das realizações econômicas do país.

  O exemplo japonês também mostra que, quanto o medo desaparece, mais contraproducentes se torna os resquícios do medo. O trabalhador japonês sabe que será preso a um empregador e que será difícil encontrar outro emprego se perder o atual. Essa situação o compromete com o sucesso da empresa que o emprega, mas também o leva a ressentir-se com amargor de qualquer mudança estrutural na economia, capaz de ameaçar sua empresa ou sua atividade - motivo, por exemplo, das relações trabalhistas extremamente ruins nas ferrovias japonesas. A imobilidade do trabalhador japonês também o torna indefeso contra as pressões para o conformismo exercidas pela organização, situação cada vez mais inaceitável para os jovens com alta escolaridade. Com efeito, embora ainda esperando a segurança do emprego vitalício, os jovens, cada vez mais, reivindicam o direito de mudar para outro empregador. Rousseau observou, dois séculos atrás, que o direito de emigrar é a garantia derradeira da liberdade pessoal.

  É razoável prever que o Japão evoluirá para um sistema em que o trabalhador tem garantia de renda e trabalho, mas também desfruta de mobilidade.

  A moderna psicologia comportamental tem demonstrado que o grande medo gera coerção, enquanto os resquícios de medo provocam apenas ressentimento e resistência. O medo, em todos os países desenvolvidos, perdeu o poder coercitivo. Os remanescentes do medo ainda existentes não motivam, mas destroem a motivação - exatamente porque carecem do poder absoluto e da credibilidade inequívoca.

  O grande medo ainda motiva onde é efetivamente inquestionável, como se constata pelo sucesso realmente inesperado de uma nova abordagem à cura do alcoolismo. Todo mundo sabe que os verdadeiros alcoólicos não conseguem para de beber até se sentirem completamente no fundo do poço, totalmente exauridos. Porém, muitos empregados estão descobrindo que grande porcentagem dos trabalhadores alcoólicos efetivamente para de beber - para sempre - se lhe disserem em termos convincentes e categóricos que, do contrário, serão despedidos e que os possíveis empregadores serão prevenidos quanto ao vício deles, tornando muito improvável que consigam outro emprego.

Porém, exceto esses casos excepcionais, em que os alcoólicos sabem que estão perdendo a empregabilidade, ou a capacidade de conseguir emprego, o medo terrível que empurrava os trabalhadores do passado, não mais está disponível para os gestores de hoje, nos países desenvolvidos, queiram os gestores ou não. É extremamente tolo tentar depender de pequenos chicotes, ou seja, quaisquer remanescentes de medo ainda existentes. Sem dúvida, todas as organizações precisam de dispositivos organizacionais, mas sua função e propósito são cuidar do atrito marginal. Elas não podem fornecer o impulso. Se forem mal-usados, no intuito de impulsionar, os dispositivos disciplinares só podem provocar ressentimento e resistência. Eles só podem ser desmotivadores.

# 2.127 Gestão de pessoas: as limitações das recompensas materiais

A cenoura das recompensas materiais, ao contrário do medo, não perdeu o poder. Em vez disso, ela se tornou tão potente que deve ser usada com grande cuidado. Na verdade, tornou-se poderosa demais para ser ferramenta confiável.

  A edição do domingo de qualquer jornal da atualidade contém artigo de sociólogo ou filósofo de renome, afirmando que muita gente está desprezando as satisfações materiais. Na primeira página do mesmo jornal, aos domingos e nos dias de semana, também sempre se vê uma matéria informando que este ou aquele grupo de trabalhadores - professores e eletricistas, repórteres ou bombeiros, vendedores ou estivadores - apresentou a maior reivindicação salarial ou conseguiu o maior aumento salarial de todos os tempos.

  Quando os jovens rebeldes, contrários a toda a civilização material, meio há quase um século, retornaram à natureza, tudo de que precisavam era uma tenda ou um saco de dormir. Hoje, voltar as costas para a civilização material parece exigir uma picape de oito mil dólares. Os jovens rebeldes da década de vinte entoavam suas músicas "de volta à natureza" em um violão; hoje, é preciso de uma guitarra eletrônica para expressar a rejeição à tecnologia. Os mesmos intelectuais europeus que com tanta verve investiram contra o materialismo americano usam os honorários que recebem por suas conferências e artigos para satisfações não materiais do tipo carros esportivo, viagens de avião para resorts de luxo ou compra de uma residência de luxo em algum condomínio fechado numa praia do Mar Mediterrâneo.

  Não se vê o mais tênue indício de rejeição das recompensas materiais. Ao contrário, afluência significa acreditar que as recompensas materiais estão e devem estar facilmente acessíveis. Samuel Gompers, chefe há muito tempo do movimento trabalhista americano, definia os objetivos dos sindicatos com uma única palavra: "mais". Hoje, ele decerto teria de adotar um mote de duas palavras: "muito mais". O antimaterialismo é um mito, por mais que seja exaltado. Agora, pelo menos, a realidade é o aumento acelerado e incessante das experiências materiais, ou seja, das demandas por mais bens e serviços.

  Esta tendência não se limita ao mundo capitalista liberal ou neoliberal. Ela se tornou realidade difusa também nas sociedades capitalistas de matriz progressista ou até comunistas. Nos anos trinta, Stalin não hesitou em reduzir drasticamente a dieta da população, quando a Rússia enfrentou problemas de más safras. Seus sucessores, em mil novecentos e setenta e dois, ao se defrontarem com a mesma situação, hauriram profundamente as reservas estratégicas de ouro do país para comprar grãos de seu arqui-inimigo ideológico, os Estados Unidos. Mao Tsé Tung, nos anos da Grande Revolução Cultural, na década de sessenta, bradou conta o economismo, isto é, contra os incentivos e recompensas materiais. No começo da década de setenta, a ênfase na China se deslocara para o destaque insistente em incentivos capitalistas neoliberais, do tipo bicicletas e máquinas de costura, como recompensas pelo desempenho.

  Evidentemente, a demanda por muito mais acabará esbarrando nas limitações dos recursos da Terra e na necessidade de preservar o meio ambiente. Em consequência, a fase por que se passa hoje, de fato, a frenética agonia estertorante da civilização material. Porém, ao menos no futuro previsível, este delírio agônico significará, acima de tudo, um deslocamento ainda mais rápido de bens para serviços, como vetores de satisfação, e, por conseguinte, de demandas e compras intensivas em material para demandas e compras intensivas em trabalho ( e, especialmente, intensivas em conhecimento e trabalho ). É muito improvável que estas tendências se modifiquem no futuro previsível. Ao contrário. É quase certo que o aumento contínuo dos preços das matérias-primas e dos custos ambientais, empurrando para cima os custos dos bens, adicionará combustível às demandas por mais, muito mais, recompensas monetárias.

  É exatamente este nível crescente de expectativas materiais que torna a cenoura das recompensas materiais cada vez menos eficaz como força motivadora e como ferramenta gerencial.

  O incremento, das recompensas materiais, capaz de motivar as pessoas a trabalhar precisa aumentar. À medida que recebem mais, as pessoas não ficam mais satisfeitas com um pouco mais, que dirá com menos. Elas querem muito mais. Esta é, evidentemente, uma das principais causas das pressões inflacionárias implacáveis que hoje assediam todas as grandes economias. Enquanto um aumento salarial real de cinco por cento era, há poucos anos, uma grande satisfação, os principais sindicatos hoje exigem quarenta por cento e esperam vinte por cento.

  Isso talvez seja uma manifestação da regra de Maslow, segundo a qual, quanto mais perto a necessidade se encontra do ponto de saciedade, maior será o incremento de gratificação que demandará para obter o mesmo nível de satisfação. Mas a exigência de mais, e cada vez mais, satisfação material também tem sido acompanhada de uma mudança nos valores que não se encaixa de modo algum no esquema de Maslow. Os incentivos econômicos estão sendo interpretados mais como direitos que como recompensas. Os aumentos salariais por mérito sempre foram concedidos como recompensas pelo desempenho excepcional. Em tempo algum eles se tornaram direitos. No entanto, hoje, negar aumento por mérito ou até conceder aumento por mérito pequeno se tornou punição. A mesma distorção se aplica aos bônus semestrais japoneses.

  Mas, qualquer que seja a explicação, o resultado da demanda crescente por recompensas materiais está destruindo rapidamente sua utilidade como incentivo e como ferramenta gerencial. O gestor deve tentar desenfatizar o papel das recompensas materiais, em vez de usá-las como cenoura. Se apenas incrementos muito grandes - e cada vez maiores - funcionam como incentivos, continuar recorrendo a estímulos materiais é autodestrutivo, pelo menos na visão de Peter F. Drucker. O resultado esperado em termos de motivação será obtido, mas o custo será tão alto que superará os benefícios. O custo absorvera a produtividade adicional. Evidentemente, isso é o que vem acontecendo com os incentivos materiais aos gestores ( por exemplo, opções sobre ações ou planos de pagamento por resultados ), assim como em relação aos incentivos materiais para todos os outros tipos de trabalhadores.

  O fato de a inflação ser hoje o problema central das economias desenvolvidas é, em termos da teoria econômica tradicional ou keynesiana, puro paradoxo. A inflação não deveria ocorrer sob condições de alta capacidade produtiva e de alta produtividade. No entanto, o que deveria ser exceção hoje é regra.

  A explicação é a magnitude totalmente inesperada dos apetites econômicos, a intensidade totalmente imprevisível das recompensas materiais. A consequência, contudo, é que, para capacitar a economia, a sociedade e a empresa a sobreviver, os gestores devem delimitar e conter os incentivos econômicos, em vez de basear-se neles. O incentivo econômico que efetivamente exerce o efeito cenoura almejado deve ser ministrado em superdosagem. No entanto, as recompensas financeiras só serão justificáveis economicamente, em termos de produtividade e contribuição, quando se situarem bem abaixo do limiar motivacional.

  Isto também significa que os efeitos colaterais sociais da superdosagem de cenoura estão atingindo proporções tóxicas. Os medicamentos potentes sempre têm efeitos colaterais adversos; e quanto maior for a dosagem mais intensos serão os danos. Os incentivos e as recompensas materiais são, de fato, remédios muito fortes, que se tornam cada vez mais potentes. Portanto, é provável que também produzam efeitos colaterais intensos, que se tornam mais acentuados e mais perigosos à medida que se aumenta a dosagem necessária para produzir os resultados almejados. Em especial, quanto mais sobe a renda total, mais forte se torna a insatisfação com a remuneração relativa. Como todos os estudos de Peter F. Drucker indicam - a começar com o concurso da General Motors Company ( GMC ) "My job", de fins da década de quarenta - , não há desincentivo mais poderoso, nem obstáculo mais eficaz à motivação, que a insatisfação com a própria remuneração e comparação com a dos colegas. Depois que a renda das pessoas aumenta acima do nível de subsistência, a insatisfação com a renda relativa é sentimento muito mais poderoso que a insatisfação com a renda absoluta. O senso de justiça, como Edmond Cahn, jurista e filósofo americano, argumentou de maneira convincente, está profundamente enraizado nas pessoas. Nada é mais tendente a despertar e a atiçar o senso de injustiça que a insatisfação com as recompensas econômicas relativas numa organização. As organizações são economias redistributivas; as recompensas econômicas redistributivas são, portanto, decisões que envolvem poder e status quanto ao valor de uma pessoa do grupo.

  Logo, a confiança na cenoura das recompensas econômicas envolve o risco de alienar tanto o receptor quanto todas as outras pessoas. Também traz a ameaça de dividir o grupo contra si próprio, ao mesmo temo que o une contra o sistema, isto é, contra a instituição empregadora e sua administração.

  Evidentemente, não é provável que ocorra qualquer redução da ênfase nas recompensas materiais. Ao contrário, os gestores enfrentam o grande desafio de encontrar meios para compatibilizar a ênfase crescente em "muito mais" com as limitações da realidade econômica, isto é, com a produtividade e a lucratividade. As recompensas materiais são poderosas demais para que delas de dependa como principal motivador positivo. Isso só pode significar pressões inflacionárias crescentes - geram muito mais desmotivação que a capacidade de satisfação e motivação das recompensas em si.

  As limitações da eficácia da cenoura e do chicote se aplicam com especial intensidade a dois grupos de trabalhadores: a nova geração de trabalhadores manuais e os trabalhadores do conhecimento. Ao gerenciar os trabalhadores manuais, os gestores dos países desenvolvidos precisam lidar cada vez mais com homens ( e, em menor extensão, com mulheres ) que começam como "fracassados", que se sentem rejeitados e que já se consideram derrotados. São pessoas que foram coagidas a vida inteira e, no entanto, não chegaram lá. Mas os fracassados sempre aprendem uma coisa, e o fazem com perfeição: resistir à coação. Talvez não sejam capazes de realizar, mas sabem com perfeição: resistir à coação. Talvez não sejam capazes de realizar, mas sabem muito bem sabotar.

  O melhor texto a este respeito não é um estudo erudito de um professor ou psicólogo, mas um romance jocoso, da década de vinte, um best-seller da época, The Good Soldier Schweik, do escritor checo Jaroslaw Hasek. Schweik, um dos fracassados do mundo, o protótipo do desistente, ridiculariza e frustra como ninguém todo o aparato da Teoria X do poderoso exército de uma grande potência, a Áustria-Hungria da Primeira Guerra Mundial. Ele não faz nada às claras. Ele sabe sabotar.

  Portanto, coagir a nova geração de trabalhadores manuais não dará certo. A fome e o medo não mais os dominam, como o faziam com seus avós. Porém, o próprio fracasso delas as blindou contra as pressões.

  O trabalhador do conhecimento não produzirá se for gerenciado sob a Teoria X. O conhecimento deve autodirigir-se e precisa assumir responsabilidade.

  O medo é absolutamente incompatível com a produção do conhecimento. Ele pode gerar esforços e ansiedade. Ele gera esforços e ansiedade, mas não produz resultados. E o medo inibe o aprendizado, descoberta básica da moderna psicologia comportamental. Recompensas e reafirmações produzirão aprendizado. Em tudo que se relaciona com o conhecimento, o medo só suscitará resistência.

  A Teoria X presume a atuação de capatazes. Mas, na sociedade das organizações, não há capatazes. O gestor é ao mesmo tempo supervisor e colega. Pela primeira vez na história, vive-se em uma sociedade sem capatazes.

  Não é o caso de algumas antigas sociedades comunistas, que se empenharam diligentemente em substituir os velhos capatazes por novos capatazes. Uma crítica que também vale para antigas sociedades liberais e neoliberais. O papel do Partido Comunista no Estado comunista e ser o novo capataz, ainda que chamado de camarada. Ele está em crise exatamente porque, mesmo sob o comunismo, a sociedade moderna se torna uma sociedade de organizações e, como tal, exige gestores e não tolera capatazes.

  O gestor, não sendo capataz, carece tanto da autoridade quanto da credibilidade do capataz. O poder do capataz independe do apoio que recebe, seja dos servos, seja da sociedade ao seu redor. É possível matar um capataz, mas não é possível depô-lo. Porém, como a década de sessenta demonstrou em profusão, como, por exemplo, no caso dos inúmeros presidentes de universidades, mesmo CEO de uma organização pode ser deposto, exatamente por ser um colega de trabalho. A autoridade que ele exerce não é própria e nem sempre sobrevive a desafios. Mesmo nas sociedades comunistas em que os gestores têm, quase sempre, muito mais poder e muito mais renda, eles já não são capatazes. Este papel é desempenhado pelo Partido Comunista, através de seus funcionários, secretários e comissários.

  Em termos da antiga lei do capataz e servo, o CEO das maiores empresas também é servo. Os demais podem estar subordinados a ele na hierarquia, mas são iguais perante a lei. Não são servos do CEO; são os seus colegas de trabalho.

**2.128 Gestão de pessoas: o despotismo psicológico nas organizações**

Será possível substituir a cenoura das recompensas monetárias e o chicote do medo por uma nova cenoura e um novo chicote, compatíveis com a nova realidade gerencial?

  Afinal, por incrível que pareça, a cenoura e o chicote foram eficazes durante muito tempo. Não se descarta levianamente a tradição de longas eras. Durante os milênios em que o trabalhador e a execução do trabalho foram gerenciados, a sociedade mudou em seus fundamentos. No entanto, a gestão do trabalhador e da execução do trabalho demonstrou espantosa continuidade. Os princípios da Teoria X que foram aplicados à gestão do trabalhador e da execução do trabalho na construção das grandes pirâmides do Egito ainda orientam a organização do trabalhador e da execução do trabalho na moderna fábrica de produção em massa.

  O melhor epigrama de Henry Ford é: "A história é disparate.". Ford foi um inovador ousado na organização do trabalho, em marketing e em economia; no entanto, na hora de gerenciar o trabalhador e a execução do trabalho, ele se mostrou prisioneiro da história e da tradição.

  A maneira tradicional de gerenciar o trabalhador e a execução do trabalho permeia todas as culturas humanas. Não há grande diferença entre Ocidente e Oriente, entre a antiguidade pagã e a cristandade, entre a China e o Ocidente, entre o Peru inca e a Índia mongol. Tampouco a organização da sociedade parece fazer grande diferença.

  A este respeito, Peter F. Drucker dizia que a análise marxista falhou redondamente. A fábrica e o escritório na Rússia soviética ou nos satélites soviéticos da Europa não são organizados de maneira diferente do Ocidente capitalista perverso. Todas as evidências demonstram que nem os trabalhadores são mais realizadores nem os chefes são menos chefes. O mesmo se aplica ao experimento da antiga Iugoslávia, muito mais imaginativo, de controle direto dos negócios individuais pelo trabalhador, à propriedade por cooperativas, e assim por diante.

  Portanto, é conhecida a administração segundo a Teoria X. O que colocar em seu lugar é - ou assim pelo menos parece - em grande parte adivinhação e especulação. Decerto, parece de grande sabedoria tentar manter a essência da Teoria X, substituindo as velhas forças impulsoras do medo e do dinheiro por indutores modernos. O que é preciso, poderia argumentar-se, é encontrar o equivalente organizacional do motor a gasolina, que substituiu o cavalo, mas manteve o veículo com rodas.

  Não só os gestores fazem esta pergunta. Os sindicatos trabalhistas talvez estejam ainda mais ansiosos por manter a estrutura da Teoria X. Os sindicatos, afinal, têm interesse no relacionamento coercitivo entre capataz e servo da Teoria X. Afinal, se não houvesse capataz, qual seria, na verdade, o papel do sindicato? Além disso, o combate à Teoria X é fonte de orgulho e de senso de missão para os líderes trabalhistas, que sabem como comportar-se neste contexto de oposição, nele alimentando sua retórica.

Quando jovens trabalhadores em algumas fábricas da General Motors Company ( GMC ) começaram a falar em humanizar a linha e montagem, a maior resistência não veio da administração da GMC, mas, sim, da liderança do United Automobile Workers ( UAW ), o sindicato trabalhista, que insistia em falar sobre dinheiro, pensões, repouso remunerado, intervalos na jornada - e assim por diante. Os líderes do UAW, em outras palavras, contrariavam os interesses dos próprios membros, ao apoiarem a preservação e até o fortalecimento da administração sob a abordagem da Teoria X.

  Buscar um novo conjunto de indutores para substituir os antigos vetores da cenoura e do chicote parece não só racional, mas também tentador. Esses vetores sucedâneos na verdade estão sendo oferecidos aos gestores, sob a forma de novo despotismo psicológico esclarecido.

  A maioria, se não a totalidade dos autores recentes sobre psicologia industrial professaram lealdade à Teoria Y, ao usarem termos como autorrealização, criatividade e pessoa integral. Mas, na realidade, estão falando e escrevendo sobre controle por meio de manipulação psicológica, ao que são induzidos por suas premissas básicas, ou seja, exatamente os pressupostos da Teoria X: as pessoas são fracas, doentias e incapazes de cuidar de si mesmas. Elas são dominadas por medos, ansiedades, neuroses e inibições. Basicamente, não querem realizar, mas sim, fracassar. Portanto, querem ser controladas - não pelo medo da fome ou pelo incentivo das recompensas materiais, mas sim, pelo temor da alienação psicológica e pelo incentivo da segurança psicológica.

  Peter F. Drucker dizia saber estar simplificando em demasia e metendo no mesmo saco meia dúzia de abordagens diferentes. Mas todas compartilham as mesmas premissas básicas, as da Teoria X, e todas levam às mesmas conclusões. O controle psicológico pelo superior hierárquico, pelo gerente, é altruísta e de interesse dos próprios trabalhadores. Ao converter o trabalhador em servo psicológico, contudo, o gerente retém o controle como chefe.

  Esta posição é iluminada, enquanto a antiga abordagem da cenoura e do chicote deve ser condenada como grosseiramente coercitiva ( e, como tal, é combatida pelos psicólogos ). Mas, ainda assim, é despotismo. Sob essa nova legitimação psicológica, a persuasão substitui o comando. Os que não se convencem pela persuasão são considerados doentes e imaturos; como tal, precisam de psicoterapia para se ajustar. A manipulação psicológica substitui a cenoura das recompensas financeiras; e a empatia, ou seja, a exploração dos medos, das ansiedades e das necessidades psicológicas dos indivíduos, substitui o velho medo de ser punido ou de perder o emprego. Essa nova versão é despotismo esclarecido. Como nas modernas organizações de hoje, a afluência e a educação neste caso, a afluência e a educação crescentes da classe média - ameaçavam desprover o soberano da cenoura e do chicote. O déspota esclarecido dos filósofos manteria o absolutismo, substituindo os velhos meios pela persuasão, pela razão e pelo iluminismo - tudo no interesse dos súditos, evidentemente.

  O despotismo psicológico, esclarecido ou não, é abuso crasso da psicologia. O principal propósito da psicologia é levar os indivíduos a se conhecerem melhor e a exercerem maior controle sobre si mesmos. Não foi à toa que as disciplinas hoje conhecidas como ciências comportamentais de início foram denominadas ciências morais e adotavam como principal preceito: "Conhece-te a ti mesmo.". Usar a psicologia para controlar, dominar e manipular outras pessoas é abuso autodestrutivo do conhecimento. Também é forma especialmente repugnante de tirania. O capataz do passado se satisfazia em controlar o corpo do escravo.

  Neste texto, contudo, não há o foco nem com o uso adequado da psicologia nem com a moralidade. Mas será que a estrutura da Teoria X pode ser mantida por meio do despotismo psicológico? Será que o despotismo psicológico funciona?

  O despotismo psicológico deveria exercer grande atração para os gestores, pois lhes acena com a promessa de poderem continuar agindo como sempre agiram. Tudo que precisam é adquirir um novo vocabulário. Isso os lisonjeia. No entanto, os gestores, mesmo lendo com avidez os livros de psicologia e participando de workshops de psicologia, relutam em experimentar a nova Teoria X psicológica.

  Os gestores demonstram instintos saudáveis ao se mostrarem arredios. O despotismo psicológico, no âmbito organizacional, não pode funcionar melhor que o despotismo esclarecido, na esfera política, há duzentos anos - e pela mesma razão. Ele exige gênio universal por parte do suserano. Caso se dê ouvidos aos psicólogos, os gestores terão de conhecer tidos os tipos de pessoas. Precisarão dominar todos os tipos de técnicas psicológicas. Deverão demonstrar empatia em relação a todos os subordinados. Terão de compreender uma infinidade de estruturas de personalidade, de necessidades psicológicas e de problemas inconscientes. Em outras palavras, precisarão ser oniscientes. Porém, a maioria dos gestores já acha difícil demais saber tudo o que precisam saber sobre as respectivas áreas de especialização, seja tratamento de calor, contabilidade de custos ou programação da produção.

  E esperar que numerosas pessoas tenham carisma - qualquer que seja o significado do termo - é absurdo especial é reservado para muito poucos.

  Sem dúvida, os gestores precisam saber mais sobre os seres humanos. Devem, ao menos, saber que os seres humanos se comportam como seres humanos, e o que isso implica.

  Acima de tudo, como a maioria dos gestores precisa saber muito mais sobre si mesmos, pois a maioria dos gestores são extrovertidos, não introvertidos. No entanto, qualquer gestor que tente praticar o despotismo psicológico, não importa de quantos seminários sobre psicologia tenham participado, muito em breve se tornará sua primeira vítima. Este gestor logo cometerá erros crassos. Este gestor, muito rapidamente, comprometerá o próprio desempenho.

  A relação de trabalho precisa basear-se no respeito mútuo. O despotismo psicológico é basicamente insolente - muito mais desdenhoso que a Teoria X tradicional. Ele não assume que as pessoas sejam preguiçosas e resistentes ao trabalho, mas pressupõe que o gestor é saudável, enquanto todos os demais são doentes; presume que o gestor é forte, ao passo que todo mundo é fraco; acredita que o gestor é sábio enquanto os outros são néscios. Considera que o gerente está certo e que os subordinados estão errados. Essas são as premissas da arrogância parva.

  Acima de tudo, os gerentes-psicológicos solaparão a própria autoridade. Sem dúvida, necessita-se de insights psicológicos, de ajuda e de aconselhamento. Precisa-se do curador de almas e do confortador de aflitos. Mas a relação curador e paciente, de um lado, e superior e subordinado, de outro, são diferentes e mutuamente exclusivas. Ambas têm a própria integridade. A integridade do curador está na subordinação dele próprio às necessidades da tarefa comum. Em ambas as relações há necessidade de autoridade. O gestor que considera as necessidades pessoais dos subordinados, como, por exemplo, de afeição, em vez das necessidades objetivas da tarefa, os principais determinantes do que deve ser feito, não só é um mau gestor; além disso, também não inspirará confiança em ninguém. Tudo o que fazem gestores deste tipo é destruir a integridade do relacionamento e, em consequência, o respeito por sua pessoa e por sua função.

  O despotismo psicológico iluminado, ao exigir uma oferta ilimitada de gênios universais para posições gerenciais e ao confundir a autoridade e a função do curador com a autoridade e a função do gestor, não cumprirá o que promete: preservar a Teoria X, ao mesmo tempo que finge substituí-la.

  Mas, então, o que pode funcionar?

  Não é simplesmente a Teoria X e McGregor. O gestor precisa, de fato, assumir com a Teoria Y que há pelo menos um grande número de pessoas na força de trabalho que quer realizar. Do contrário, há pouca esperança. Felizmente, as evidências oferecem forte apoio a esta suposição. Os gestores ainda precisam aceitar as altas demandas em relação a si mesmos, em termos de sociedade e competência. Mas os gestores não podem assumir, como assume a Teoria Y, que as pessoas trabalharão para realizar, bastando para tanto que tenham a oportunidade de agir assim. Precisa-se de mais - muito mais - para que mesmo as pessoas mais fortes e mais saudáveis aceitem o peso da responsabilidade. A estrutura necessária não pode depender de coagir o trabalhador; tanto a cenoura quanto o chicote já não são confiáveis. Mas a estrutura também deve proporcionar aos fracos - e não apenas a eles - substitutos para a segurança do comando e da sensação de estar sendo cuidado resultantes da Teoria X.

# 2.129 Sociedade do conhecimento: a empregabilidade como principal virtude

Quase todos os trabalhadores hoje são e continuarão sendo empregados durante toda a vida economicamente ativa, trabalhando para alguém mediante remuneração. O que pode mudar é a forma de contratação.

Estados Unidos se transformaram em sociedade de empregados. Há cem anos, apenas um em cada cinco trabalhadores americanos era empregado, ou seja, trabalhava para outra pessoa ou organização. Hoje, o índice se reverteu. Apenas um em cada cinco trabalhadores americanos é autônomo. E, enquanto há meio século ser empregado significava trabalhar como operário de fábrica ou como agricultor, o empregado de hoje é, cada vez mais, membro da classe média, com alta escolaridade, exercendo função profissional ou gerencial, que exige qualificações intelectuais e técnicas. Com efeito, duas características marcaram a sociedade americana nos últimos cem anos: as classes média e alta passaram a ser compostas de empregados e os empregados de classe média e alta se tornaram os grupos em crescimento mais acelerado da população trabalhadora - aumentando com tanta rapidez que o trabalhador industrial, a prole mais velha da Revolução Industrial, vem perdendo relevância numérica, não obstante a expansão da produção industrial.

  Esta é uma das mudanças sociais mais profundas por que já passaram os Estados Unidos. Trata-se, talvez, de uma mudança ainda maior para os jovens que estão começando agora. O que quer que façam, com toda a probabilidade, eles o farão como empregados, ainda que oficialmente a forma de contratação seja outra.

  No entanto, muito pouco já se escreveu sobre o que é ser empregado. O que não faltam são os conselhos duvidosos sobre conseguir emprego ou como ser promovido. Muito também se encontra sobre o trabalho em determinada área de atuação, em metalurgia ou em vendas, como operador de máquina ou como contador. Cada um destes ofícios requer diferentes habilidades, impõe diferentes padrões e requer diferente formação e treinamento. No entanto, todos têm em comum a empregabilidade. E, cada vez mais, mormente nas grandes empresas ou órgãos públicos, a empregabilidade é mais importante para o sucesso que o conhecimento ou as qualificações profissionais. Decerto, mais pessoas fracassam hoje por ignorarem as exigências para ser empregado que por não possuírem em grau adequado as habilidades do ofício. Quando mais se escala a hierarquia, quanto mais se exercem funções administrativas ou executivas, maior a ênfase na capacidade de trabalhar em organizações, em vez de na competência técnica ou no conhecimento profissional.

  Portanto, a empregabilidade - ou a capacidade de ser empregado - é uma das características mais comuns da maioria das carreiras hoje. As profissões ou as qualificações são visíveis e definidas com clareza, e uma sequência bem elaborada de cursos, diplomas e empregos é o meio para cumprir esse requisito. Mas ser empregável é o fundamento. E é muito mais difícil preparar-se para atender a esta exigência. Todavia, não há informações sistemáticas sobre a arte de ser empregado.

# 2.130 Conhecimentos, habilidades e atitudes: a comunicação interpessoal na comunicação institucional

A primeira pergunta a ser feita é: O que se pode aprender para ser bom empregado? As escolas ensinam muitas coisas importantes para o futuro contador, o futuro médico ou o futuro eletricista. Mas será que elas ensinam alguma coisa de valor para o futuro empregado? A resposta é: "Sim - elas ensinam o que talvez seja o atributo mais valioso para o futuro empregado. Mas muito poucos estudantes se empenham em aprendê-lo.".

Esta habilidade básica é a capacidade de organizar e exprimir ideias por escrito e oralmente.

Como empregado, trabalha-se com e por meio de outras pessoas. Isso significa que o sucesso como empregado - e Peter F. Drucker se refere a muito mais que ser promovido - dependerá da capacidade de comunicação interpessoal e da habilidade em expor os próprios pensamentos e ideias para que o interlocutor compreenda o que se está dizendo e seja convencido. A carta, o relatório ou memorando e a apresentação oral de dez minutos são ferramentas básicas do empregado.

O funcionário que serve sanduíches numa cadeia de fast-food, evidentemente, não precisará de muita capacidade de expressão para ser eficaz. Para o operador de máquina, a habilidade de exprimir pensamentos e ideias será de pouca importância no exercício da função. Mas, tão logo se sobe um degrau na hierarquia organizacional, a eficácia no cargo passará a depender da capacidade de alcançar outras pessoas por meio da palavra escrita ou falada. E quanto mais a função se afastar do trabalho manual, quanto maior for a organização em que se é empregado, mais importante será a capacidade de transmitir os próprios pensamentos em linguagem escrita ou falada. Nas organizações muito amplas, como órgãos públicos, grandes empresas ou Forças Armadas, esta capacidade de expressão e talvez a mais importante de todas as habilidades.

Obviamente, a capacidade de expressão em si não é suficiente. Para começar, também é preciso ter algo a dizer. A imagem popular do engenheiro, por exemplo, é de alguém que trabalha com uma calculadora, uma prancheta e um compasso. E os alunos de engenharia refletem esta imagem em suas atitudes em relação à palavra escrita como algo irrelevante para seu trabalho. Mas a eficácia dos engenheiros - e, em consequência, sua utilidade - depende tanto de sua capacidade de fazer com que outras pessoas compreendam seu trabalho quanto da qualidade em si do próprio trabalho.

Expressar os próprios pensamentos é uma das habilidades que as escolas realmente podem ensinar, especialmente às pessoas sem o talento inato de escrever ou de falar. Muitas outras habilidades podem ser aprendidas mais tarde - nos Estados Unidos há, literalmente, milhares de lugares que oferecem cursos profissionalizantes para adultos. Mas os fundamentos da capacidade de expressão precisam ser construídos desde cedo: o interesse e a sensibilidade em relação à linguagem; a experiência em organizar ideias e dados, em deixar de lado o irrelevante, em associar forma e conteúdo em uma estrutura; e, acima de tudo, o hábito da expressão verbal. Quando não se erigem estes alicerces nos primeiros anos de formação, talvez nunca se tenha a oportunidade de construí-los mais tarde.

É preciso fazer cursos de redação em prosa e verso. A maioria não será escritor nem poeta - longe disso. Mas estes cursos oferecem a maneira mais fácil de desenvolver a capacidade de expressão. Eles ensinam o aluno a ser conciso na linguagem. Eles o induzem a sempre organizar o pensamento. Eles exigem que se atribua significado específico a cada palavra. Eles treinam a sensibilidade para a linguagem, para seus significados, para suas denotações e para suas conotações - e, não menos importante, para suas armadilhas. Acima de tudo, forçam o aluno a escrever.

Peter F. Drucker dizia saber muito bem que o empregador típico não compreende isto e talvez olhasse com suspeita um recém-formado em nível universitário que se especializou, por exemplo, em redação de contos. Mas o mesmo empregador, ao contratar outros recém-formados com especialização em outras áreas, se queixará, com razão de que eles não sabem escrever um simples relatório, que têm dificuldade em expor uma simples situação do dia a dia e que são, de fato, praticamente analfabetos. E concluirá, também com razão, que os jovens recém-formados não são realmente eficazes e, decerto, não parecem ser empregados que irão muito longe.

Uma pergunta a ser fazer é: "Que tipo de empregado se deve ser?" Para responder a essa indagação, não se deve prestar atenção ao que os outros dizem. Esta é uma pergunta que só a pessoa pode responder. Ela envolve escolhas em quatro áreas - escolhas a serem feitas por cada um, e das quais não se foge com facilidade. Mas para fazer estas escolhas, é preciso primeiro testar no mundo do emprego durante algum tempo.

  Eis as quatro decisões - primeiro, em um breve resumo; depois, com mais detalhes:

  1. Você quer um trabalho que, antes de tudo, exija fidelidade no desempenho de atividades rotineiras, com perspectivas de segurança? Ou prefere um trabalho que imponha desafios à imaginação e à engenhosidade - e comine punições pelo fracasso?

  2. Você prefere uma grande organização uma pequena organização? Você trabalha melhor através de canais ou por meio de contatos diretor? Você quer ser ma pequena engrenagem numa máquina grande e poderosa ou prefere ser uma grande roda numa pequena máquina?

  3. Será melhor começar na base e tentar subir ou será preferível tentar começar perto do topo? No degrau mais baixo da escada de promoções, com seus pontos de apoio sólidos e seguros, mas também com um longo caminho pela frente? Ou já balançando no trapézio, como "estagiário de administração", ou em alguma outra posição de staff perto do cume?

  4. Finalmente, você será mais eficaz e feliz como especialista ou como generalista, ou seja, em função gerencial?

  A decisão entre trabalho rotineiro seguro e trabalho desafiador para a imaginação e para a engenhosidade é a única decisão que geralmente se considera fácil. Você sabe desde o começo que tipo de pessoa é. Você encontra satisfação genuína na ordem e nas tarefas definidas com clareza? Prefere não só segurança de saber qual é seu trabalho hoje e como ele será amanhã, mas também a de desfrutar de estabilidade no emprego, em seus relacionamentos com as pessoas acima e abaixo, e com as muitas outras no mesmo nível, além de, principalmente, a segurança econômica? Ou você é uma destas pessoas que tendem a ficar impacientes com qualquer coisa que pareça mesmice? Estas pessoas geralmente são capazes de viver numa situação confusa, em que as relações com as pessoas a seu redor não são nem claras nem estáveis. Elas tendem a se importar menos com a segurança econômica e a não se sentirem muito transtornadas com as mudanças de emprego.

  Evidentemente, as diferenças entre as pessoas não são tão nítidas, tão preto no branco. A pessoa que só é capaz de fazer trabalhos minuciosos e não tem imaginação não é muito boa para nada. Tampouco o gênio excêntrico, diferente de todo mundo, que só imagina ideias grandiosas, mas não tem capacidade de se dedicar com rigor aos detalhes. Porém, em praticamente todas as pessoas, sempre se constata uma inclinação nítida para um ou para o outro lado.

  A diferença é de personalidade básica e não é muito influenciada pelas experiências. Todo mundo tende a nascer com mais ou menos propensões para um ou para o outro lado. A necessidade de segurança econômica é, em geral, não tanto consequência de insegurança psicológica quanto tendência independente que se manifesta por si mesma. No entanto, exatamente porque a diferença é de temperamento básico, a autoanálise é um processo vital. Alguém pode sentir-se feliz em um trabalho para o qual tem pouca aptidão; é até possível que seja muito bem-sucedido na função. Mas não pode ser nem feliz nem bem-sucedido em atividades nas quais apresente incompatibilidade de temperamento.

  Principalmente nas grandes organizações, não há oportunidades de trabalho suficientes para jovens que precisem de desafios e de riscos. Posições em que se dá maior ênfase ao desempenho consciente de tarefas e de riscos. Posições em que se dá maior ênfase ao desempenho consciente de tarefas bem organizadas em vez de à imaginação - principalmente para os iniciantes - se encontram com mais frequência, por exemplo, nas atividades rotineiras dos bancos e seguradoras, que, em geral, oferecem grande segurança no emprego, mas não se destacam pela rapidez nas promoções e pelos níveis de remuneração. Também é assim com a maioria dos órgãos públicos, com o setor ferroviário, mormente nas áreas burocráticas e técnicas, e em grande parte das concessionárias de serviços públicos. As funções de escrituração e contabilidade, sobretudo nas empresas maiores, também são, em geral, deste tipo - embora um controler bem-sucedido seja geralmente um contador com mais imaginação gerencial e empresarial.

  No outro extremo, situam-se áreas como compras, vendas e propaganda, em que a ênfase é na adaptabilidade, na imaginação e no anseio de fazer coisas novas e diferentes. Nessas áreas, quase sempre, há menos segurança, tanto pessoal quanto econômica. As recompensas, contudo, são maiores e mais rápidas. Os grandes prêmios pela imaginação - embora de modalidade diferente e associados à persistência incansável nos detalhes - prevalecem na maioria das funções de pesquisa e engenharia. As funções de produção, como supervisor ou executivo, também exigem muita adaptabilidade e imaginação.

  Ao contrário da crença popular, empresas muito pequenas exigem, acima de tudo, atenção concentrada na rotina diária. Dirigir uma drogaria de bairro ou uma pequena mercearia envolve, em grande parte, atenção e detalhes. Porém, nos negócios muito pequenos, também há espaço para algumas pessoas com outro tipo de personalidade - o inovador ou imaginador. Se for bem-sucedida, as pessoas deste tipo logo deixam de trabalhar numa empresa muito pequena. Para o verdadeiro inovador, ainda não existe oportunidade mais promissora os Estado Unidos que a de construir uma grande empresa a partir de um pequeno negócio.

  Quase tão importante é a decisão entre trabalhar numa grande ou numa pequena organização. A diferença talvez não seja tão acentuada quanto aquela entre trabalho seguro e rotineiro e trabalho inseguro e imaginativo; mas a decisão errada pode ser igualmente séria.

  Há duas diferenças básicas entre empresas grandes e pequenas. Na empresa pequena, opera-se basicamente por meio de contratos pessoais. Na empresa grande, dispõe-se de normas e canais e de procedimentos bastante rígidos. Além disso, conta-se na empresa pequena com eficácia imediata em áreas muito reduzidas. Veem-se de pronto os efeitos do próprio trabalho e das próprias decisões, uma vez que se está só um pouco acima do andar térreo, onde as consequências são mais perceptíveis. Nas empresas grandes, mesmo a pessoa no topo é apenas um dente de uma enorme engrenagem. Decerto, suas ações individuais afetam uma área muito maior que as ações e decisões de alguém numa organização pequena. Mas sua eficácia é remota, indireta e nem sempre nítida. Nas empresas pequenas e mesmo nas de médio porte, as pessoas em geral se expõem a todos os tipos de experiências e delas se esperam grandes realizações, sem muita ajuda e orientação. Nas organizações grandes, geralmente se aprende uma especialidade em profundidade. Nas organizações pequenas, o perigo é se tornar um faz-tudo que não faz nada bem feito. Nas organizações grandes, o maior risco é tornar-se o especialista que sabe cada vez mais de cada vez menos.

  Outro ponto importante a considerar é o seguinte: Você se sente ais satisfeito em ser membro anônimo de uma organização bem conhecida - como a General Motors Company ( GMC ), Bell Telephone System ou governo - ou em ser membro bem conhecido de uma organização anônima? Há uma diferença básica entre a satisfação oriunda de ser participante de uma organização grande, poderosa e, em geral, bem conhecida e a decorrente de ser participante de uma família; entre a grandeza impessoal e a intimidade pessoal - não raro, pessoal demais; entre a vida em um pequeno cubículo no topo de um arranha-céu e a vida em um posto de gasolina em algum entroncamento.

  Talvez se considere absurda a afirmação de que alguém tem a opção entre começar na base ou começar perto do topo. Com efeito, Peter F. Drucker não chegou a afirmar que, em geral, é possível escolher entre um trabalho de principiante e, por exemplo, uma vice-presidência na General Eletric. Mas, em geral, é possível escolher entre um cargo na base da hierarquia e uma função de apoio que se situa fora da hierarquia, mas tem a visão do topo. É uma escolha importante.

  Em todas as organizações, mesmo nas menores, há posições que, embora subordinadas, não muito bem remuneradas e, quase sempre, exercidas por empregados jovens e iniciantes, não se situam na base. São posições de assistente de um dos chefes; de secretária particular; de ligação entre vários departamentos e de assessoria especializada, como engenharia industrial, contabilidade de custos, pessoal, etc... Cada uma destas atividades oferece visão do todo, em vez de apenas de uma pequena área. Todas elas, quase sempre, envolvem o ocupante nas deliberações e discussões da alta administração, quanto mais não seja apenas como ouvinte silencioso ou até como mensageiro. Cada uma dessas posições se situa perto do topo, por mais humilde e mal remunerada que seja.

  Por outro lado, a maioria dos trabalhos de principiantes se situa na base, onde se começa em um departamento ou em um trabalho de linha, nas funções mais simples e mais mal remuneradas, de onde se espera galgar a hierarquia, à medida que se desenvolvem mais habilidades e mais capacidade de julgamento.

  Cada um destes tipos de trabalho exige pessoas com diferentes características. Para começar, o trabalho perto do topo é inseguro. A pessoa está exposta à visão pública. A posição é ambígua; o indivíduo, em si, não é ninguém - mas, por outro lado, reflete o status do chefe; em relativamente pouco tempo, não raro até fala pelo chefe; em relativamente pouco tempo, não raro até fala pelo chefe. Talvez até exerça poder e influência reais. Nas organizações empresariais e governamentais de hoje, a mão que redige a ata controla o comitê; e o jovem assessor geralmente escreve a ata, ao menos a primeira versão. Mas, por essa mesma razão, o cargo e seu titular despertam ciúmes. O principiante desfruta da convivência com graúdos, e, portanto, deve demonstrar capacidade incomum e, acima de tudo, discrição e discernimento inusitados. O bom desempenho nestas posições não raro é a pista de alta velocidade para o topo. Mas, em geral, a queda significa o fim de todas as esperanças de chegar a algum lugar dentro da organização.

  Na base, por outro lado, há muito menos riscos de cometer graves erros. A pessoa é muito protegida por todo o aparato de autoridade. O trabalho em si normalmente é simples, exige pouco julgamento e o mínimo de discernimento e iniciativa. Nestes cargos, mesmo o desempenho excelente dificilmente aumenta em muito a velocidade das promoções. Mas só a queda muito espetacular é percebida por outras pessoas, além do supervisor imediato.

  Há numerosas carreiras excelentes em que a ênfase crescente é na especialização. Encontram-se estas carreiras em engenharia, contabilidade, produção, estatística e no magistério. Mas também é crescente a demanda por pessoas capazes de visualizar de relance uma grande área, pessoas que talvez não conheçam a fundo nenhuma área determinada - embora sempre seja importante escolher uma área em que se é mais competente. Em outras palavras, há demanda por pessoas capazes de ver a floresta, em vez das árvores, de fazer julgamentos amplos. E esses generalistas são sobremodo necessários em funções administrativas, onde garantem que outras pessoas executem os respectivos trabalhos, onde planejam as atribuições alheias, onde organizam, promovem e avaliam o trabalho de outras pessoas.

  O especialista conhece uma área. A principal preocupação dos especialistas é com a técnica, as ferramentas e os meios. Os especialistas recebem treinamento e sua formação educacional é técnica ou profissional. O generalista - e, sobretudo, o administrador - lida com pessoas. As principais atribuições dos generalistas são liderança, planejamento, direção e coordenação. Os generalistas são eruditos e ciências humanas são seu forte. Muito raramente, os especialistas são administradores. E muito raramente os bons generalistas também são especialistas em determinado campo. Qualquer organização precisa de ambos os tipos de pessoas, embora diferentes organizações necessitem delas em diferentes proporções. Compete a cada um, durante a faze de aprendizado, identificar a categoria de função em que melhor se encaixa e, a partir dessa constatação, planejar a respectiva carreira.

  O primeiro trabalho talvez seja o trabalho certo, mas isso é pura coincidência. Decerto, não é bom mudar de trabalho ou de emprego o tempo todo, para que as pessoas não comecem a ficar em dúvida - com razão - sobre sua perseverança. Ao mesmo tempo, não se deve encarar o primeiro trabalho como o trabalho definitivo; o primeiro trabalho é, antes de tudo, um treinamento, uma oportunidade de autoanálise, uma chance de verificar a aptidão para ser empregado.

  Na verdade, há muito a dizer em favor de ser demitido do primeiro emprego. Uma das razões é raramente ser vantajoso começar como funcionário de escritório na organização; para muita gente, o calouro para o resto da vida, mesmo depois de vinte anos na organização. Porém, o principal motivo é que ser demitido do primeiro emprego é a maneira menos dolorosa e menos danosa de aprender a sofrer retrocessos. E as pessoas a quem ama, Deus ensina desde cedo a enfrentar reveses.

  Ouso afirmar que não há quem jamais tenha passado por uma fase da vida em que tudo parece desabar e em que muitos anos de trabalho e de luta parecem virar fumaça. Ninguém já foi poupado desta experiência; mas é possível preparar-se para ela. Quem já passou por retrocessos sempre aprende que a perda do emprego não é o fim do mundo - nem mesmo nas depressões econômicas. A lição é que a sobrevivência é possível. A lição é que o comportamento nestas quedas não é afundar. Mas quem sofre retrocesso pela primeira vez aos quarenta e cinco anos dificilmente se recuperará. Pois reações das pessoas ao receberem o primeiro golpe talvez destruam alguém maduro, mormente alguém com família, ao passo que o jovem de vinte e cinco anos ricocheteia imediatamente quando jogado ao chão.

  Obviamente, não se pode armar para ser demitido. Mas sempre é possível pedir demissão. E talvez seja ainda mais importante pedir demissão depois que seja se foi demitido uma vez. A pessoa que vai embora por iniciativa própria adquire uma independência interior que jamais perderá.

  Saber quando pedir demissão e, portanto, um dos atributos mais importantes - em especial, para o principiante, pois, em geral, os jovens tendem a ficar no primeiro emprego até muito além do tempo em que deveriam ter pedido demissão para seu próprio bem.

  Deve-se ir embora quando a autoanálise mostra que o emprego é o emprego errado - que, como dizia Peter F. Drucker, ele não oferece a rotina ou a segurança almejadas, que se trata de uma empresa pequena, não se oferece a rotina ou a segurança almejadas, que se trata de uma empresa pequena, não de uma organização grande; que se está na base, em vez de no topo da hierarquia; que é função de especialista, não de generalista, e assim por diante. Deve-se pedir demissão se o cargo exigir comportamento que se considere moralmente indefensável, ou se toda a atmosfera do lugar for moralmente corruptora - se, por exemplo, só se tolerarem bajuladores.

  Também se deve pedir demissão se o trabalho não oferecer o treinamento indispensável, nem uma especialidade, nem numa especialidade nem na administração e visão do todo. O iniciante não só tem o direito de receber treinamento nos primeiros cinco ou dez anos na função; ele tem a obrigação de se submeter a tanto treinamento quanto possível. Um trabalho em que os jovens não recebam treinamento eficaz - embora, evidentemente, o treinamento não precise ser um programa de treinamento formal - não está à altura do que os jovens têm o direito de esperar e o dever de exigir.

  Porém, a razão mais comum pela qual se deve deixar o emprego é a falta de oportunidades de promoção na organização. Este é um motivo irresistível.

  Peter F. Drucker dizia não achar que a chance de promoção seja a essência de um cargo. De fato, não existe maneira mais segura e esvaziar um trabalho e de decretar sua própria inutilidade que considerá-lo apenas um degrau na escala das promoções, em vez de uma função importante em si, que exige esforço sério e capaz de oferecer satisfação, senso de realização e orgulho. E é possível ser membro importante e respeitado de uma organização, sem nunca ter recebido uma promoção; veem-se pessoas deste tipo em praticamente todos os contextos. Mas a organização em si deve oferecer oportunidades de promoção justas. Do contrário, ela entra em um processo de estagnação, torna-se corrupta e passa a corromper. A falta de oportunidade de promoção é desmoralizante. Três são as situações a observar:

  1) Todo o grupo é tão jovem que durante anos não haverá vagas. Essa era uma situação muito comum nas empresas há cinquenta anos, em consequência da depressão. Os escalões de média e baixa administração em muitas empresas eram ocupados por pessoas na casa dos quarenta anos ou no começo da faixa dos cinquenta, ainda jovens demais para se aposentar, mas que haviam amadurecido durante os dias sombrios da década de trinta, quando as promoções eram raras. Em consequência, as pessoas sob a supervisão destes indivíduos estavam bloqueadas, pois é rara a organização que promove um jovem, transpondo ou contornando um superior hierárquico mais velho. Quem se vê entalado nesta situação deve ir embora rápido. Se esperar, estará perdido.

  2) Outra situação sem oportunidades de promoção é aquela em que o grupo do escalão hierárquico imediatamente superior é uniformemente velho - tão velho - que terá de ser todo substituído bem antes de os candidatos no escalão abaixo terem ter chegado à fase de promoção. Portanto, convém manter-se longe de organizações com estrutura etária uniforme em todo o grupo executivo - jovem ou velha. A única organização que oferece oportunidades promocionais justas é aquela em que existe equilíbrio de idade.

  3) Finalmente, há a situação em que todas as promoções vão para membros de um grupo específico - ao qual não se pertence. Algumas empresas de produtos químicos, por exemplo, exigem mestrado em química para quase qualquer cargo acima do de faxineiro. Outras promovem apenas engenheiros com pós-graduação; alguns órgãos governamentais, somente pessoas com especialização em economia; algumas ferrovias, apenas estenógrafos do sexo masculino; algumas seguradoras inglesas, exclusivamente membros da associação de atuários. Ou todos os bons empregos são reservados para membros da família. Talvez haja oportunidade de promoção adequadas nestas organizações - mas apenas para certas pessoas.

  No todo, há, proporcionalmente, mais oportunidades nas grandes organizações que nas pequenas. Mas também há o perigo real e iminente de se perder nas grandes organizações - enquanto se é sempre visível nas pequenas. Portanto, os jovens devem permanecer nas grandes organizações apenas se houver um programa de promoções definido, que realmente crie oportunidades de promoção. Estas iniciativas podem assumir várias formas: programas formais de avaliação e desenvolvimento; promoções automáticas por tempo de serviço, como no Exército, antes da guerra; estruturas organizacionais que, na prática, desdobrem um grande empreendimento em numerosas organizações de pequeno porte em que todos sejam visíveis com nitidez ( o termo técnico para esta situação é descentralização ).

  Porém, o foco deste texto não são as técnicas organizacionais. O que importa é a oferta de oportunidades adequadas e a garantia justa de que todos serão elegíveis e considerados para promoções. Peter F. Drucker costumava repetir que ser promovido não é essencial nem para a felicidade nem para a utilidade. Mas ser considerado para promoção é. E ainda; para ser empregado, não basta ter o emprego certo e ser a pessoa certa para o emprego. Também é necessário ter uma vida interessante fora do trabalho.

  Drucker falava de um interesse autêntico por algo em que a pessoa, por conta própria, seja, se não mestre, ao menos um especialista amador. Pode ser botânica, ou história da cidade, ou música de câmara, ou marcenaria ou milhares de outras coisas. Porém a sociedade de empregados, é importante ter interesse genuíno fora do trabalho, a ser levado a sério.

  Drucker dizia não pensar, embora parecesse, em algo que mantenha a pessoa viva e interessada depois da aposentadoria. Dizia falar de manter-se vivo, interessado e feliz durante os anos de trabalho; tratava de uma fonte permanente de autorrespeito e de um meio de posicionamento na comunidade, fora e além do trabalho. Este interesse pessoal é muito importante quando se chega aos quarenta anos, a época em que a maioria das pessoas se dá conta de que nunca realizará os objetivos que estabeleceu para si mesmas quando jovens - não importa que sejam objetivos de realização pessoal ou de sucesso no mundo real. Também é necessário por ser uma área fora do trabalho em que a pessoa se impõe padrões de desempenho quanto à própria atuação. Finalmente, é indispensável porque a pessoa encontrará reconhecimento e aceitação por outras pessoas que atuam no mesmo campo, na condição de profissionais ou de amadoras, como indivíduos, e não como membros de uma organização e como empregados.

  Esta filosofia é heresia hoje, quando tantas empresas acreditam que os melhores empregados são aqueles que vivem, bebem, comem e dormem trabalho e empresa. Com base na experiência real, estas pessoas que não têm vida fora do trabalho não são de fato as bem-sucedidas, nem mesmo sob o ponto de vista da empresa. Drucker dizia ter visto muitas delas dispararem como um foguete, porque não tinham outro interesse exceto o trabalho, mas logo despencaram como um foguete queimado. Quem fará a maior contribuição para a empresa será a pessoa madura - e nãos e é maduro se não se tem vida ou interesse fora do trabalho. As grandes empresas estão começando a compreender esta realidade. O fato de tantas delas estarem encorajando os empregados a terem interesses externos ou a desenvolverem hobbies como preparação para a aposentadoria é o primeiro sinal de mudança para uma atitude mais inteligente. Porém, muito além do interesse do empregador, o interesse da pessoa em si como empregado exige que ela desenvolva atividades externas, independentes do trabalho. A pessoa com diversidade de interesses é mais feliz, mais eficaz e mais resistente aos retrocessos e às pancadas da vida, que atingem todo mundo, e também se torna mais eficaz, mais bem-sucedida e mais madura como empregado.

  Drucker chegou a supor que se tivesse percebido que ele realmente não havia falado sobre como ser um empregado. Dizia ter falado sobre o que saber antes de tornar-se empregado - o que é muito diferente. Talvez só se possa saber como ser empregado ao ser empregado. Mas uma coisa pode ser dita. Ser empregado significa trabalhar com pessoas; significa viver trabalhar em sociedade. Portanto, a inteligência, em última análise, não é a qualidade mais importante. Os fatores decisivos são caráter e integridade. Quando se trabalha por conta própria, quado se é autônomo, inteligência e capacidade talvez sejam suficientes. Mas quem trabalha com pessoas fracassará se não tiver um mínimo de integridade. E integridade - caráter - é o fator, se não tudo, que os empregadores consideram primeiro.

  Há muitas habilidades a serem aprendidas para ser empregado, muitas capacidades tidas como indispensáveis. Mas, basicamente, a qualidade que mais será exigida, por ser considerada imprescindível, não será habilidade, conhecimento nem talento, mas caráter.

**3 Conclusões**

# 3.1 Responsabilidade social: o impacto das empresas na sociedade

Há um século se discute a questão da responsabilidade social das empresas. Com efeito, sempre se encontram um ou dois capítulos sobre responsabilidade social - ou tratando de algo do gênero - em praticamente qualquer texto sobre administração geral.

  Porém, desde o começo da década de sessenta, o significado destas palavras - responsabilidade social das empresas - mudou radicalmente.

  As discussões anteriores sobre sua responsabilidade social das empresas giravam em torno de três áreas. Uma era a questão perene da relação entre a ética privada e ética pública. Até que ponto o gestor é responsável pela adesão da organização à ética do indivíduo e até que ponto a responsabilidade de cada um perante a organização o induz - e talvez o obrigue - a recorrer a comportamentos privados antiéticos para o bem da organização? A epígrafe desta discussão, de maneira consciente ou inconsciente, é um velho epigrama dos políticos: "Que canalhas seríamos se fizéssemos na vida privada o que fazemos para nosso país, na condição de pessoas públicas.".

  O segundo tópico importante era a responsabilidade social dos empregadores perante os empregados, em virtude de seu poder e riqueza.

  Finalmente, responsabilidade social era o termo usado para designar a responsabilidade das pessoas de negócios em relação à cultura da comunidade, sob a forma de apoio às artes, aos museus, à ópera e à orquestra sinfônica, atuando como curador em conselhos de instituições educacionais e religiosas e também contribuindo com dinheiro para causas filantrópicas e comunitárias. E nos Estados Unidos, em especial, a disposição para servir em instituições governamentais ou quase governamentais se tornou, neste século, importante responsabilidade social dos executivos.

  Em geral, a abordagem tradicional não estava preocupada, ao contrário do que alegava, com a responsabilidade social das empresas, mas sim, com a responsabilidade social dos empresários e a maior ênfase se atribuía à maneira como contribuíam ou com o quanto contribuíam, fora do horário de trabalho e fora das empresas.

  Depois da Segunda Guerra Mundial, passou-se a dedicar ênfase crescente às contribuições das empresas das empresas em si. Mas isso foi consequência da legislação tributária, que, de um lado, desacelerou o acúmulo de grandes riquezas pelos indivíduos e, de outro, incentivou e tornou altamente atraentes as contribuições filantrópicas das empresas. Sob outros aspectos, a ênfase não mudou. Enquanto a geração anterior recorria ao empresário rico para financiar um hospital, a grande empresa do Pós-Segunda Guerra Mundial devia apoiar as causas dignas. A ênfase ainda convergia para as causas externas, em vez de para os próprios comportamentos e iniciativas das empresas em si.

  No entanto, hoje, quando se debate a responsabilidade social das empresas, a ênfase é muito diferente, concentrando-se no que a empresa deve ou pode fazer, para enfrentar e resolver os problemas da sociedade. O foco se desloca para o potencial de contribuição das empresas, com o objetivo de minorar ou solucionar problemas sociais, como discriminação e integração racial nos Estados Unidos ou a preservação e restauração do meio ambiente. Um dos melhores exemplos da nova atitude vem da Suécia.

  Numerosas grandes empresas suecas, especialmente a ASEA, um dos maiores fabricantes de equipamentos elétricos do muno, sofreram violentos ataques pela imprensa local por participarem de um grande projeto de energia elétrica na África. O projeto foi patrocinado pelas Nações Unidas e financiado pelo Banco Mundial. Também havia sido endossado pelo governo socialista da Suécia. O objetivo era melhorar o padrão de vida de uma região desesperadamente pobre da África Negra. Mas o projeto estava localizado numa colônia portuguesa. Em consequência, argumentava-se com veemência, as empresas suecas que participavam do empreendimento apoiavam o colonialismo, ao ajudar a melhorar o padrão de vida da população nativa. Era dever das empresas, prosseguia o argumento, trabalhar pela queda do colonialismo, o que seria conseguido com mais facilidade mantendo os nativos desesperadamente pobres, em vez de ajudá-los a prosperar, sob um explorador imperialista.

  A afirmação mais radical da responsabilidade social das empresas talvez tenha sido a do prefeito da cidade de Nova Iorque, John Lindsay, na década de sessenta.

  O prefeito exortou as maiores empresas da cidade de Nova Iorque a adorar um gueto negro, garantindo aos habitantes da área condições mínimas para satisfazer as necessidades básicas, receber educação e conseguir emprego. Por fim, acrescentou esperar que estas grandes empresas garantiriam que cada família negra tivesse um homem em casa para atuar como marido para a mulher e pai para os filhos.

  Apenas dez anos antes, não se imaginava que alguém, nem mesmo o mais extremo esquerdista ou progressista, censurasse as empresas pela relutância em opor-se à política externa de seu próprio governo ( e, ainda por cima, um socialista ) ou pela recusa em controlar paternalisticamente a vida sexual de cidadãos que não são nem mesmo seus empregados.

  Este novo conceito de responsabilidade social não mais pergunta quais são as limitações das empresas ou o que as empresas devem fazer por aqueles sob sua autoridade imediata. Ele exige que as empresas assumam responsabilidade por problemas sociais, por questões sociais e por objetivos sociais e políticos. Além disso, também pretende que as empresas atuem como consciência da sociedade e como solucionadora dos problemas sociais.

  Porém, cada vez mais, esta responsabilidade social também está sendo exigida de instituições não empresariais da sociedade. Universidades, hospitais e órgãos públicos, entidades acadêmicas ou profissionais, de médicos, historiadores ou linguistas, todos se defrontam cada vez mais com demandas semelhantes e enfrentam ataques por não assumir responsabilidade pelas mazelas e problemas sociais.

  No começo da década de sessenta, os tumultos estudantis contra a universidade eram deflagrados por reivindicações dos alunos. Porém, as rebeliões de mil novecentos e sessenta e oito, que quase destruíram a Universidade de Colúmbia, foram provocadas pelas reclamações de que a universidade não assumira responsabilidade social integral pela comunidade negra do Harlem, nas imediações, e não subordinara os próprios objetivos educacionais às alegadas necessidades do núcleo duro dos desempregados e não empregáveis dos Harlem.

A explicação mais popular e mais óbvia é a errada. Não é a hostilidade às empresas que explica a onda de demandas por responsabilidade social. Ao contrário, é o sucesso das empresas que desperta novas expectativas, por vezes exageradas. As reivindicações por responsabilidade social são, em grande medida, o preço do sucesso.

  Hoje, os países desenvolvidos assumem o desenvolvimento econômico como algo garantido. Este pressuposto, por seu turno, levou á crença de que a capacidade de apresentar bom desempenho econômico é, ou deve ser, quase universal. Passamos a acreditar que os mesmos esforços capazes de erguer da miséria para a afluência um terço da humanidade serão capazes de, em muito menos tempo, oferecer riqueza aos dois terços remanescentes, ou, pelo menos, proporcionar-lhes rápido desenvolvimento econômico.

  Há menos de duas gerações, na época da Primeira Guerra Mundial, ainda se supunha que a pobreza era condição universal. Naqueles tempos, ninguém assumia que o desenvolvimento econômico fosse a regra, mas sim exceção. O que era considerado surpresa em mil e novecentos, ou mesmo em mil novecentos e cinquenta, não era que a Índia continuasse pobre. Com efeito, qualquer pessoa que então falasse sobre desenvolvimento econômico da Índia teria sido considerada insana. O que era excepcional, e verdadeiramente surpreendente, era que o Japão tivesse conseguido emergir da pobreza quase universal da humanidade e avançar na estrada para o desenvolvimento. Hoje, a falta de desenvolvimento é considerada exceção e problema. E, por mais acelerado que seja o desenvolvimento - como, por exemplo, o do Brasil desde a Segunda Guerra Mundial - , por sua velocidade é considerada inadequada se o país não evoluir, em uma geração, da miséria extrema para afluência confortável.

  Ninguém, não mais que duas gerações atrás, esperava que a pobreza desaparecesse, mesmo nos países desenvolvidos e ricos da época. Poucas pessoas acreditariam hoje nas descrições e ilustrações do primeiro estudo sistemático dos pobres no que era, na época, a cidade mais rica do mundo, que Charles Booth publicou pouco antes da virada do século dezenove para o século vinte. Apenas as histórias de horror oriundas de Calcutá hoje se igualam àquelas narrativas. No entanto, para os contemporâneos, os pobres de Londres, na década de mil oitocentos e noventa, pareciam tão ricos em comparação com as condições descritas e ilustradas vinte anos antes que o parceiro de Marx, Friedrich Engels, ao republicar em mil oitocentos de noventa e seis sua obra anterior, The Conditions of the Working Classes in England, foi obrigado a admitir que as profecias procedentes dele e de Marx sobre a pobreza crescente do proletariado já não eram sustentáveis.

  Em especial, a pobreza que, para a maioria hoje, é mais ofensiva, ou seja, a pobreza em meio à afluência, era, então, considerada inevitável. Ninguém, no século dezenove ou no começo do século vinte, esperava que os imigrantes oriundos de países pré-industriais que se radicavam nas cidades industriais fossem outra coisa senão, pobres, despossuídos, incompetentes e miseráveis. Ninguém contava com a rápida transformação das favelas da Lancashire industrial nem com a industrialização de Viena, Áustria, por volta de mil e novecentos. Tudo o que se esperava era um pouco da humanidade para atenuar o pior do sofrimento, e um mínimo de caridade. Na melhor das hipóteses, havia tentativas de ajudar algumas raras fundações filantrópicas e a ambição pessoal dos malfadados para se desvencilhar da indigência abjeta. Para os marxistas ortodoxos, até isso era romantismo sentimental. Seguindo o mestre, eles consideravam estas pessoas Lumpemproletariat ( lumpem-proletariado ) e incapazes de melhorar como indivíduos ou como grupo.

  Em que pese, marxistas de hoje considerarem que o liberalismo não trouxe prosperidade para o trabalhador, apenas tenha varrido a miséria para os trabalhadores dos países periféricos, colônias e ex-colônias dos países desenvolvidos. E aquelas hoje não têm sub-colônias para empurrar seus miseráveis como fizeram os países centrais.

  Nada na história social e econômica se iguala ao recente desenvolvimento econômico e social do negro americano. Em vinte anos, de mil novecentos e cinquenta a mil novecentos e setenta, dois terços dos imigrantes pré-industriais menos preparados e mais desfavorecidos da civilização moderna se guindaram da pobreza extrema para o status de classe média. Eles desenvolveram competências e conquistaram empregos. Maior proporção de seus filhos adquiriu educação superior que os de grupos de imigrantes anteriores, como italianos e poloneses, que não enfrentaram a barreira racial.

  Em tese, o negro americano é um problema muito especial. Mas, ainda assim, a diferença entre o que era considerado sucesso apenas há meio século e o que hoje é considerado fracasso ilustra a extensão em que o êxito mudou as expectativas. Mesmo os representantes de uma classe média mais ou menos próspera de ontem desfrutavam de apenas parte da qualidade de vida que hoje se tornou rotina.

  Os prédios de apartamento de fins do século dezenove ainda estão em uso na maioria das cidades europeias. Não são, de modo algum, boas moradias - abafadas e escuras, com pequenos torpes, cinco andares sem elevador, aquecimento, fogareiro a lenha ou carvão apenas na sala, e com apenas um banheiro minúsculo e encardido para uma família de sete pessoas. No entanto, eles eram construídos para as novas classes médias. A assistência médica era praticamente inexistente; a educação, além do nível fundamental, era privilégio de poucos; jornais, um luxo. E, por piores que sejam os danos ambientais provocados pelo automóvel nas grandes cidades de hoje, o cavalo era um flagelo, mais sujo e fedorento, que matava e aleijava mais pessoas e que congestionava as ruas tanto ou mais que hoje.

  E a vida nas fazendas, ou seja, a vida para a maioria, era, no mínimo, mais pobre, mais sórdida, mais perigosa e mais brutal.

  Ainda em mil e novecentos ou mil novecentos e quatorze, a qualidade de vida era preocupação apenas dos poucos ricos. Para os muitos outros, o que restava era o escapismo inebriante, proporcionado pelos romances açucarados, vendidos aos milhões. A realidade, contudo, era a luta diária estupefaciente por um pouco de comida, o emprego enfadonho e dinheiro suficiente apenas para comprar a futura sepultura.

  Portanto, o simples fato de haver preocupação com a qualidade de vida já pode ser considerado um grande sucesso. E nada mais é certo e natural que os mesmos grupos de liderança responsáveis por garantir os aspectos quantitativos também se incumbam de assegurar os fatores qualitativos de vida.

  O mesmo raciocínio explica as reivindicações para que as universidades também assumam responsabilidade social. Também as universidades são uma história de sucesso no século vinte.

  Se a ciência é capaz de ensinar a pôr um astronauta na Lua, repetiam insistentemente os ativistas estudantis da década de sessenta, sem dúvida também será capaz de ensinar a promover um meio ambientalmente saudável, a salvar as cidades das drogas, a garantir casamentos felizes e a oferecer escolas aos filhos. Se assim não for, a única explicação será prioridades inadequadas ou conspiração maldosa.

  Decerto, estes argumentos são ingênuos. Mas não são irracionais. O clamor por responsabilidade social espera demais. Mas espera as coisas certas. Sua raiz não é a hostilidade à autoridade, mas o excesso de confiança nos gestores e na administração.

  Além de tudo isso, desponta o desencantamento com o governo, a descrença cada vez maior na capacidade do governo de resolver os grandes problemas sociais.

  Há apenas uma geração, as pessoas que hoje reivindicam responsabilidade social pelas empresas ( ou pelas universidades ) esperavam que o governo fosse capaz de cuidar de todos os problemas da sociedade, se não também de todos os problemas dos indivíduos. Ainda há, em todos os países, pressões por cada vez mais programas governamentais - embora também se desenvolva resistência crescente ao aumento dos gastos públicos e da carga tributária. Mas até os defensores mais fervorosos de governos ativistas, na verdade, já não esperam resultados, mesmo nos países em que o respeito pelo Estado e a crença no governo ainda são altos, como no Japão, na Suécia e na Alemanha. Até os preconizadores mais eloquentes de governos fortes não mais aceitam que o problema seja resolvido no momento em que é transferido para o governo.

  Em consequência, as pessoas mais preocupadas com estas questões, os liberais e os progressistas que, há uma geração, se arregimentavam sob a bandeira de mais governo, agora, cada vez mais, recorrem a outros grupos de liderança, a outras instituições e, acima de tudo, às empresas, para que assumam os problemas que o governo deveria ser capaz de resolver, mas não resolve.

  Robert Kennedy, não Associação Nacional de Fabricantes, propôs que a recuperação das favelas nas grandes cidades americanas fosse assumida pelas empresas. E um dos defensores mais obstinados e mais respeitados do ativismo governamental, além de um dos principais teóricos sindicais dos Estados Unidos, o falecido Frank Tannembaum, da Universidade de Colúmbia, quase no fim da vida, na primavera de mil novecentos e sessenta e oito, proclamou que a empresa multinacional era a última melhor esperança e o único fundamento de um mundo pacífico.

  No cômputo geral, trata-se do avanço da administração para a posição de liderança na sociedade, como fenômeno subjacente às demandas por responsabilidade social.

  No século vinte, os gestores das grandes instituições se tornaram líderes em todos os países desenvolvidos, bem como na maioria dos países em desenvolvimento. Os velhos grupos de liderança, seja a aristocracia ou o clero, desapareceram totalmente ou se tornaram insignificante. Mesmo os cientistas, os sacerdotes do período do pós-Segunda Guerra Mundial, perderam grande parte de seu prestígio. Os únicos novos grupos de liderança a emergir são os administradores, os gestores de empresas ou de universidades, de órgãos públicos e de hospitais. Eles comandam os recursos da sociedade. Mas também dominam a competência. Portanto, nada mais lógico que deles se espere que assumam funções de liderança e que se responsabilizem pelos grandes problemas sociais e grandes questões sociais.

  Em consequência destas mudanças - a emergência dos gestores como principal grupo de lideranças; o desencantamento crescente com o governo e o deslocamento do foco dos aspectos quantitativos da vida para a qualidade de vida - , desenvolveu-se demanda crescente para que os administradores, mormente, os gestores de empresas, transformem a preocupação com a sociedade em elemento central a própria conduta das empresas. A abordagem tradicional pergunta: "Como organizar a fabricação de carros ( ou de sapatos ) para que ela não se imponha aos valores e crenças sociais, aos indivíduos e à sua liberdade, e à boa sociedade, em geral?" A nova reivindicação é no sentido de que as empresas criem os valores e crenças sociais, promovam a liberdade para os indivíduos e produzam a boa sociedade.

  Esta demanda exige nova mentalidade e novo ativismo por parte dos gestores. Não mais pode ser tratada da maneira tradicional. Já não pode ser encarada como relações públicas.

  Compete às relações públicas indagar se a empresa ou a indústria é amada ou compreendida. Sua preocupação consiste em que os defensores do Black Power culpem a motivação pelo lucro pelos problemas dos guetos e que, supostamente, gostem das empresas tão pouco quanto gostam de qualquer outro componente do establishment branco. Mas o efetivamente relevante é que os líderes do Black Power esperam que as empresas façam milagres em relação ao emprego nos guetos, à educação nos guetos, à habitação nos guetos; e contam com estes milagres praticamente da noite para o dia. As questões importantes são: "Será que as empresas são capazes de enfrentar estes enormes problemas? Como? Será que as empregas devem enfrentá-los?" Estas não são questões pertinentes a relações públicas.

  Os livros e as revistas de hoje estão cheios de histórias de terror sobre a irresponsabilidade, ganância e incompetência das empresas. Sem dúvida, alguns gestores e algumas empresas são irresponsáveis, gananciosos e incompetentes. Afinal, os gestores são membros da espécie humana. Porém, o verdadeiro problema da irresponsabilidade social não irresponsabilidade, ganância ou incompetência. Se fosse, seria fácil. Bastaria estabelecer normas de conduta e impô-las às empresas. Infelizmente, os problemas básicos da responsabilidade social são outros. São problemas de boas intenções, de conduta honrosa e de alta responsabilidade - que deram errado.

  A afirmação pode ser ilustrada por três fábulas acautelatórias.

  1) West Virgínia, que nunca foi uma das áreas mais prósperas dos Estados Unidos, entrou em rápido declínio econômico em fins da década de vinte, quanto a indústria do carvão, havia muito a principal fonte de renda do Estado, começou a encolher. A decadência da indústria do carvão foi acelerada pela preocupação crescente com os acidentes nas minas e com as doenças dos mineiros. Muitas das minas de carvão da West Virgínia eram pequenas e marginais, e não tinham como custear as novas medidas preventivas em termos de segurança e medicina do trabalho.

  Em fins da década de quarenta, a principal empresa industrial do Estado se assustou com a retração econômica da região. A Union Carbide, uma das principais empresas químicas dos Estados Unidos, tinha sede em Nova Iorque. Mas as principais fábricas da empresa se situavam em West Virgínia e a empresa ainda era o maior empregador do Estado, além de outras poucas grandes minas de carvão. Nestas condições, a alta administração da empresa pediu a alguns jovens engenheiros e economistas, de seu quadro de empregados, que preparassem um plano para a criação de oportunidades de emprego em West Virgínia, o desespero era total, sem perspectivas de novas indústrias. A única fábrica que talvez pudesse ser instalada na área de Vienna era uma unidade de ferroligas, que usaria um processo já obsoleto, com fortes desvantagens de custos em relação a outros mais modernos, como os que os concorrentes da Union Carbide já estavam usando.

  Mesmo assim, Vienna ainda era basicamente uma localização antieconômica, pois o processo de produção exigia grandes quantidades de carvão de boa qualidade. Mas o único carvão disponível na área continha teores de ácido sulfúrico tão elevados a ponto de não se prestar ao uso, sem tratamento e lixiviação. Mesmo nestas condições - ou seja, depois de grandes investimentos - , o processo de produção era inevitavelmente ruidoso e sujo, liberando grandes quantidades de fuligem e de gases nocivos.

  Além disso, a infraestrutura de transporte, tanto ferroviária quanto rodoviária, não passava por West Virgínia, mas na outra margem do rio, no lado de Ohio. No entanto, a localização da fábrica na outra margem significava que os ventos predominantes empurrariam a fuligem e o enxofre das chaminés da fábrica diretamente para a cidade de Vienna, no outro lado do rio.

  Todavia, naquela localização, a fábrica oferecia mil e quinhentos empregos para a cidade de Vienna em si e outros quinhentos a mil empregos a mina de carvão não muito distante. Além disto, o novo campo de carvão poderia ser explorado a céu aberto, de modo que os novos mineiros não estariam sujeitos aos acidentes e aos riscos de saúde que se tornavam cada vez mais graves nas velhas minas da área, já exauridas. A alta administração da empresa chegou à conclusão de que a responsabilidade social exigia a construção da nova fábrica, não obstante as deseconomias marginais.

  A fábrica foi construída com os mais modernos equipamentos antipoluição da época. Enquanto mesmo as termelétricas das grandes cidades se satisfaziam em reter metade dos resíduos sólidos lançados pelas chaminés, a fábrica de Vienna instalou equipamentos para captar setenta e cinco por cento - embora pouco se pudesse fazer em relação aos efluentes de dióxido de enxofre desprendido pelo carvão com altos teores de enxofre.

  Quando a fábrica foi inaugurada em mil novecentos e cinquenta e um, a Union Carbide era uma heroína. Políticos, figuras públicas e educadores, todos enalteceram a empresa por sua responsabilidade social. Porém, dez anos depois, a antiga redentora rapidamente se transformava em inimiga pública. À medida que o país se conscientizava da poluição, os cidadãos de Vienna passaram a queixar-se cada vez mais, com veemência crescente, das cinzas, da fuligem e da fumaça que transponham o rio e invadiam a cidade e as casas. Por volta de mil novecentos e sessenta e um, um novo prefeito foi eleito com base na plataforma de combate à poluição, o que significava combate à Union Carbide. Dez anos depois, a fábrica se transformara em escândalo nacional. Até a Business Week - longe de ser um periódico hostil aos negócios - linchou a Uniou Carbide ( em fevereiro de mil novecentos e setenta e um ), em artigo intitulado "A Corporate Polluter Learns the Hard Way" ( empresa poluidora aprende da maneira mais difícil ).

  Pouco se questiona que a administração da Union Carbide não se tenha comportado de maneira muito inteligente. Eles deveriam ter percebido, no começo da década de sessenta, que estavam com problemas, em vez de retardar e procrastinar, fazer e desfazer promessas - até que os cidadãos, o governo estadual, a imprensa, os ambientalistas e o governo federal passassem a apontar seus canhões para a empresa. Não foi muito inteligente protestar durante anos que não havia nada de errado com a fábrica e com eles, para, em seguida, quando as autoridades governamentais começaram a endurecer, anunciar que a fábrica seria fechada, pois era impossível cumprir os padrões ambientais.

  No entanto, esta não era a lição básica desta fábula acautelatória. Uma vez tomada a decisão de adotar processo obsoleto e de construir uma fábrica economicamente marginal para aliviar o desemprego numa área muito deprimida, o resto se seguiu mais ou menos automaticamente. A decisão significava que a fábrica não poderia gerar lucro suficiente para modernizar seus equipamentos. Não há dúvida de que, apenas com base em critérios econômicos, a fábrica nunca teria sido construída. A opinião pública forçou a Uniou Carbide a investir somas substanciais na fábrica para remediar os piores problemas de poluição - embora fosse questionável se havia tecnologia para fazer mais que um trabalho de remendo. A publicidade também forçou a Union Carbide a manter a fábrica aberta. Porém, depois que os holofotes desviarem o foco para outro alvo, a maioria dos empregos na fábrica de Vienna, West Virgínia, de novo tenderá a desparecer, mesmo que a fábrica não seja fechada.

  2) A unidade de processamento de carnes da Swift, no distrito do porto de Buenos Aires, foi a maior instalação de produção de gênero na Argentina, durante muitos anos. Também se destacou como grande empreendedor numa área pobre de Buenos Aires. A princípio subsidiária da Swift de Chicago, a empresa tornou-se independente, embora ainda sob a propriedade americana, pouco depois da Segunda Guerra Mundial.

  Porém, a indústria de processamento de carnes da Argentina caiu em desgraça depois da Segunda Guerra Mundial - em parte, por causa das medidas do governo que aumentaram o preço do gado argentino, ao mesmo tempo que reduziram a oferta, tornando, assim, a carne argentina cada vez menos competitiva no mercado mundial e privado os processadores de carne de sua fonte de matéria-prima. a lucratividade da Swift diminuía cada vez mais. Os proprietários, finalmente, a venderam em mil novecentos e sessenta e oito a uma multinacional com sede no Canadá, a Deltec, empresa atuante em muitas áreas da América Latina, basicamente em negócios de serviços financeiros. A Deltec imediatamente começou a modernizar a fábrica da Swift, para que ela recuperasse a competitividade. Porém, a indústria argentina de processamento de carnes continuava em declínio.

  Os dois maiores concorrentes da Swift, ambos estrangeiros, decidiram encerrar suas operações em fins da década de sessenta. Indenizaram os trabalhadores, de acordo com a legislação argentina, e saíram do mercado. A Deltec, contudo, concluiu que não podia agir assim, em consequência de seus muitos outros interesses na América Latina. Ela precisava manter o emprego numa área em que o desemprego era alto demais. Formulou, então, um acordo com os sindicatos trabalhistas, que reduziu substancialmente a oferta de emprego e aumentou em muito a produtividade. A empresa, então, investiu quantias vultosas na fábrica e explorou suas ligações financeiras para conseguir empréstimos de bancos estrangeiros. No entanto, o negócio de carnes na Argentina não melhorava.

  Em mil novecentos e setenta e um, a Swift já havia consumido todo o capital disponibilizado pela Deltec, sem ter recuperado a lucratividade e a competitividade. Em seguida, a Swift chegou a um acordo voluntário com os credores, incluindo os trabalhadores da empresa, para pagamento integral de todas as dívidas durante um período prolongado - com a Deltec na condição de credora de última instância para receber os pagamentos. Credores representando oitenta e seis por cento das dívidas, muito mais que o exigido por lei, aceitaram o acordo. No entanto, para surpresa geral, o juiz argentino, cuja aprovação se esperava como mera formalidade, rejeitou o acordo. Ele decidiu que a Deltec o havia obtido de maneira imprópria, declarou falida a Swift da Argentina, ordenou sua liquidação e pediu ao governo argentino que nomeasse um liquidante. Com efeito, ele expropriou a empresa e seus bens. Não só se recusou a reconhecer quaisquer direitos da Deltec como credora, mas também sentenciou que todas as outras participações da Deltec em outras empresas argentinas fossem penhoradas como garantia das dívidas da Swift para com os credores argentinos.

  Não houve pressão pública para estas decisões - tampouco pressão legal. Os trabalhadores da Swift, embora membros dos sindicatos argentinos mais militantes, apoiaram integralmente a Deltec. No entanto, a decisão recebeu altos níveis de aprovação na Argentina, mesmo entre pessoas que até a mais fértil imaginação jamais consideraria contrárias aos negócios. "As outras empresas processadoras de carnes", muita gente disse, "agiram certo ao fecharem suas fábricas e ao indenizarem os trabalhadores, quando concluíram que não mais seriam capazes de operar economicamente. A Deltec, ao tentar manter sua fábrica, criou expectativas que vieram a decepcionar de maneira mais cruel".

  3) Em fins da década de quarenta, uma grande empresa siderúrgica americana nomeou um novo gerente geral para sua grande divisão no sul, localizada em uma das áreas com mais forte "supremacia branca" da região. Tradicionalmente, todas as posições de alta administração naquela divisão eram ocupadas por sulistas. O recém-nomeado, contudo, era nortista. Além disso, era filho de uma das famílias quaker da Filadélfia e participara ativamente de várias organizações de direitos civis.

  Ao ser nomeado, a alta administração o chamou e disse: "Sabemos o que estamos fazendo o por que o estamos nomeando. Sem dúvida, seu desempenho justifica esta promoção. Mas você também é nortista e está comprometido com a igualdade de emprego para os negros. E isso, evidentemente, é o que determinam tanto as leis dos Estados Unidos quanto nossos acordos sindicais. No entanto, como todos sabemos, nossa divisão do sul nunca ofereceu oportunidades de emprego aos negros. Nenhum negro, ainda que altamente qualificado e qualquer que seja a função, nunca recebeu mais que salário de ajudante. Nunca conseguimos mudar esta atitude. Mas sabemos que não conseguiremos defender e manter estas práticas durante muito tempo. Portanto, esperamos que você, o mais rapidamente possível, garanta os direitos civis para nossos empregados negros, como exibem as leis do país e os acordos sindicais. Procure conseguir o apoio e a cooperação das pessoas mais importantes no sindicato que representa nossos trabalhadores. Sabemos que você tem trabalhado com elas em várias organizações de direitos civis."

  O novo gerente geral passou cerca de um ano esforçando-se para ser aceito pelos novos colegas, para ser conhecido pela comunidade local e para desenvolver relações amistosas com os líderes sindicais. Até que viu sua oportunidade chegar. Com a inauguração de nova ampliação da fábrica, era preciso formar equipes para a operação de vários fornos. No intuito, o novo gerente geral aplicou rigorosamente as cláusulas de contratação do acordo sindical. Em consequência ainda significativa, com altas qualificações e considerável tempo de serviço, foram promovidos para posições nas novas equipes. Em nenhum caso, um trabalhador branco foi destituído de seus direitos de antiguidade nem subordinado a um supervisor negro.

  Na manhã seguinte à divulgação das novas equipes, conforme exigido pelo acordo sindical, uma delegação de líderes sindicais locais procurou o gerente geral. "Você sabe que recebemos várias centenas de reclamações", disseram "que estão pendentes há muito tempo, sem solução. Os trabalhadores estão ficando impacientes. Entraremos em greve no prazo de trinta e seis horas. Mas não queremos ser intolerantes. Se a empresa acenar até com um gesto simbólico de boa vontade, adiaremos a greve. Basta que você retire aquelas tabelas de equipes de trabalho que acabou de divulgar, e nos deixe, junto com os supervisores, montar as novas equipes para os novos fornos. Enquanto isso, aqui está o aviso de greve, nos termos de nosso acordo".

  O gerente geral primeiro tentou conversar com o presidente e com o chefe do departamento jurídico do sindicato. Inexplicavelmente, nenhum dos dois foi encontrado, nem as secretarias sabiam onde estavam e quando retornariam. Então, o gerente geral lembrou-se de um velho amigo, um dos sábios dos quakers e um radical em ralações raciais, principalmente em questões de oportunidades de emprego para os negros. Mas, para a imensa surpresa do gerente geral, o sábio não se mostrou nem um pouco solidário com o amigo. "Concordo plenamente com você, como é de seu conhecimento, ao considerar a discriminação de emprego contra os negros ilegal, imoral e pecaminosa", disse o sábio. "Mas o que você fez, embora legal, é igualmente imoral. Você usou a musculatura econômica de uma grande empresa para impor seus costumes e valores estão certos. Mas, ainda assim, você está usando o poder econômico de uma grande empresa, o poder do empregador e a autoridade do seu cargo para impor-se à comunidade. Isso é imperialismo econômico, e não pode ser tolerado, por mais nobre que seja a causa."

  O gerente geral renunciou e conseguiu outro emprego no norte. A empresa, discretamente, abandonou as tabelas de equipes. A fábrica continuou aberta. E poucos anos depois, não precisa dizer, a empresa foi alvo de ataque feroz - a que o chefe do departamento jurídico do sindicato aderiu em altos brados - por não assumir a liderança em questões raciais. Como maior empregador na comunidade, acusaram os críticos, a empresa tinha a responsabilidade social de não tolerar práticas que deveria ter reconhecido como não só ilegais, mas também imorais.

  Sem dúvida, a demanda por responsabilidade social não é tão simples quanto faz parecer a maioria dos livros, artigos e discursos sobre o tema. Mas não é possível ignorá-la, conforme instaram economistas eméritos, como Milton Friedman, de Chicago. Sem dúvida, a advertência de Friedman de que as empresas são instituições econômicas e, como tais, devem restringir-se à sua missão econômica, foi bem formulada. Há o perigo de que a responsabilidade social solape o desempenho econômico e, com ele, toda a sociedade. Decerto, há o risco ainda maior de que a responsabilidade social enseje a usurpação do poder por gestores de empresas, em áreas que não tem autoridade legítima.

  Mas também é evidente que não há como esquivar-se da responsabilidade social. Não se trata apenas de o público exigi-la. Ainda é fato de que na sociedade moderna os gestores são o único grupo de liderança. Se os gerentes das maiores instituições, especialmente das empresas, não assumirem responsabilidade pelo bem comum, ninguém mais poderá fazê-lo nem o fará. O governo não mais é capaz, como ainda sustentam as teorias políticas, de atuar como soberano e guardião do bem comum numa sociedade pluralista de organizações. Os grupos de liderança nestas sociedades, e isso significa os gestores das principais instituições, queiram ou não - na verdade, sejam competentes ou não - , devem refletir sobre as responsabilidades que podem e devem assumir, em que áreas e com que objetivos.

  Se existe alguma moral nestas fábulas acautelatórias, não é que a responsabilidade social seja ambígua e perigosa, mas, sim, que os impactos sociais e as responsabilidades sociais são áreas em que as empresas - e não só as grandes empresas - têm de refletir sobre seu papel, definir objetivos e apresentar bom desempenho. Os impactos sociais e as responsabilidades sociais precisam ser administrados.

# 3.2 Responsabilidade social: uma empresa saudável numa sociedade saudável

As responsabilidades sociais - sejam de empresas, de hospitais ou de universidades - podem surgir em duas áreas. Emergem dos impactos sociais da instituição ou surgem dos problemas da sociedade em si. Ambas as situações são do interesse da administração, pois as instituições administradas pelos gestores vivem das necessidades da sociedade e da comunidade. Mas, sob outros aspectos, as duas áreas são diferentes. A primeira trata do que as instituições fazem para a sociedade. A segunda se interessa pelo que as instituições podem fazer pela sociedade.

  A organização moderna existe para prestar serviços à sociedade. Portanto, precisa estar na sociedade. Ela deve atuar na comunidade, ser um vizinho, realizar seu trabalho no contexto social. Mas também necessita empregar pessoas para fazer o seu trabalho no contexto social. Seus impactos sociais inevitavelmente vão além das contribuições específicas que são sua razão de ser.

  O propósito de um hospital não é empregar paramédicos e cozinheiros. É atender aos clientes. Mas, para realizar este propósito, os paramédicos e cozinheiros são indispensáveis. Em muito pouco tempo, eles formam uma comunidade de trabalho, com suas próprias tarefas comunitárias e seus próprios problemas comunitários.

  O propósito de uma fábrica de ferroligas não é fazer barulho nem liberar efluentes nocivos. É produzir metais de alto desempenho que atendam às necessidades dos clientes. Mas, no processo de realizar seus objetivos, ela produz ruído, gera calor e desprende gases tóxicos.

  Ninguém quer provocar engarrafamentos de trânsito. Mas, em grande parte, são subprodutos incontornáveis.

  Os problemas sociais, em contraste, são disfunções da sociedade, em vez de impactos da organização e de suas atividades.

  Evidentemente, a empresa siderúrgica analisada no capítulo anterior sem dúvida praticava discriminação racial. Mas a discriminação racial não era provocada por suas atividades; não era um impacto. Ao contrário, o problema racial do velho sul dos Estados Unidos, havia muito, era considerado pelas empresas grandes obstáculos à industrialização e ao desenvolvimento econômico. Era uma condição externa com a qual devia conformar-se qualquer organização que operasse na sociedade sulista. Do mesmo modo, a Swift da Argentina - ou as empresas processadoras de carne na Argentina, como um todo - não foi a causa do declínio secular da indústria pecuária argentina e do consequente desemprego no Porto de Buenos Aires. Ao contrário, elas combateram as políticas governamentais responsáveis pela decadência.

  Todavia, tanto a empresa siderúrgica que operava no sul dos Estados Unidos quanto a Swift da Argentina não podiam ignorar a situação. Esses problemas são as doenças degenerativas ou os resíduos tóxicos da sociedade e da comunidade em que a empresa opera. Uma vez que as organizações só podem existir em determinado contexto social, considerando que, realmente, são órgãos da sociedade, estes problemas sociais afetam as organizações. São de seu interesse, mesmo que, como no caso da empresa siderúrgica, a comunidade em si não reconheça o problema e resista a qualquer tentativa de solucioná-lo.

  Uma empresa saudável, uma universidade saudável ou um hospital saudável não pode sair-se bem numa sociedade doente. A administração tem interesses próprios numa sociedade saudável, mesmo que a causa da doença da sociedade nada tenha a ver com a administração.

# 3.3 Responsabilidade social: a compensação pelos impactos sociais

Cada um é responsável pelos próprios impactos, intencionais ou não intencionais. Esta é a primeira regra. Não há dúvida quanto à responsabilidade da administração pelos impactos sociais da organização. Eles são do interesse da administração.

  Na história da Union Carbide, a principal razão por que a comunidade se voltou com tanta intensidade contra a empresa provavelmente não foi a poluição resultante de suas operações. A comunidade sabia tanto quanto a Union Carbide que a poluição era efeito colateral da produção e, portanto, incidental aos empregados de que dependia. Mas o fato de que a comunidade se ressentia, e com razão, era a recusa reiterada da Union Carbide, durante muitos anos, em assumir responsabilidade.

  Como se é responsável pelos próprios impactos, tende-se a minimizá-los. Quanto menores são os impactos de uma organização, além de seu propósito e de sua missão específicos, melhor ela se conduz, com mais responsabilidade atua, e mais responsável se torna como cidadã, vizinha e colaboradora.

  Os impactos que não são essenciais e que não são parte da execução de seu propósito e de sua missão devem reduzir-se ao mínimo inevitável. Ainda que pareçam benefícios, eles se situam além das fronteiras adequadas de sua atuação e de seu controle, e, portanto, mais cedo ou mais tarde, serão consideradas imposições e, como tais, serão objetos de ressentimento e resistência.

  Uma das principais razões pelas quais a administração, em seu próprio interesse, deve fomentar a autogovernança da comunidade de trabalho é exatamente o fato de as funções comunitárias da fábrica serem incidentais ao propósito da empresa. Não são essenciais. A empresa existe para produzir sapatos ou balas ou para emitir apólices de seguro. Qualquer controle que vá além do estritamente necessário para a execução de suas operações é incidental à função principal. É um impacto e, como tal, deve ser minimizado, se não for possível eliminá-lo.

  Os impactos são, na melhor das hipóteses, transtornos. Na pior das hipóteses, são danosos. Nunca são benéficos. Na verdade, sempre envolvem custos e ameaças. Os impactos consomem recursos, absorvem ou desperdiçam matérias-primas, ou, no mínimo, demandam esforços da administração. Contudo, nada adicionam ao produto ou serviço e em nada contribuem para a satisfação dos clientes. São atrito, ou seja, custos não produtivos.

  Todavia, mesmo os menores impactos tendem a tornar-se crises e escândalos, bem como a impor sérios danos à empresa - ou a qualquer outra organização que desconsidere seus impactos. O que ainda ontem parecia inofensivo - e até benquisto - de repente se torna ofensivo, gera clamor público, converte-se em grande questão. Se a administração não assumir responsabilidade pelo impacto, refletir sobre ele e desenvolver uma solução ótima, a consequência será alguma reação pública restritiva ou punitiva, além da indignação crescente contra a ganância da empresa ou a irresponsabilidade da universidade.

  Não basta dizer: "Mas o público não se opõe.". Acima de tudo, não é suficiente afirmar que qualquer iniciativa para enfrentar o problema será impopular, provocará ressentimentos entre os colegas e os associados, além de não ser indispensável. Mais cedo ou mais tarde, a sociedade considerará o impacto um ataque à sua integridade e cobrará alto preço daqueles que não atuaram com responsabilidade para eliminar o impacto para solucionar o problema.

  Eis alguns exemplos.

  Em fins da década de quarenta e princípios da de cinquenta, uma empresa automobilística americana tentou conscientizar o público americano. A Ford lançou carros com cintos de segurança. Mas as vendas sofreram quedas catastróficas. A empresa teve de recolher os carros com os cintos de segurança e abandonar toda a ideia. Quando, quinze anos depois, o público americano conscientizou-se em relação à segurança, os fabricantes de carros foram alvo de ataques violentos pela total falta de interesse pela segurança e por serem mercadores da morte. E as regulações daí resultantes foram elaboradas tanto para proteger o público quanto para punir as empresas.

  Várias concessionárias de serviços públicos de eletricidade tentaram, durante anos, que as comissões estaduais de serviços públicos aprovassem combustíveis com baixo teor de enxofre e dispositivos antipoluição nas chaminés. As comissões as desestimularam sucessivas vezes, com o argumento de que o público tinha o direito de adquirir energia ao custo mais baixo possível. E observaram que, na formulação do preço, não admitiram custos referentes nem ao combustível mais caro nem aos equipamentos antipoluição, de acordo com a legislação vigente. Contudo, quanto a poluição atmosférica se tornou questão de interesse público, as empresas foram apedrejadas por empestear o meio ambiente.

  As instituições de serviços públicos, do mesmo modo, pagam o preço por negligenciar seus impactos ou por considerá-los triviais. A Universidade de Colúmbia quase foi destruída por não ter assumido responsabilidade por um impacto, consolando-se com a ideia de que era algo trivial. A explosão que sacudiu os alicerces da instituição, em mil novecentos e sessenta e oito, decorreu de algo absolutamente inócuo e secundário: o plano de construir um novo ginásio destinado não só aos alunos, mas também aos residentes de um gueto negro nas redondezas. Porém, as causas da explosão eram muito mais profundas, ou seja, a convicção por parte dos estudantes e dos professores de que instituições educacionais liberais não devem preocupar-se com os vizinhos de uma comunidade negra.

  Outro exemplo de impacto é o da empresa grande demais para o próprio bem e o da comunidade. A empresa grande demais, especialmente a empresa grande demais para a comunidade local, é ameaça para a comunidade, mas, acima de tudo, é ameaça para si mesma. Cabe à administração corrigir a situação, a bem da própria empresa ( ou da universidade ou do hospital ). Ignorar o problema é pôr o ego, o desejo de poder e as injunções da vaidade à frente do bem da instituição e da comunidade. Isso é irresponsabilidade.

# 3.4 Responsabilidade social: os impactos da tecnologia na sociedade

A primeira tarefa da administração é, portanto, identificar e antecipar-se aos impactos - com objetividade e realismo. A pergunta não é: "Será que o que fazemos está certo?" É: "Será que o que fazemos é o que a sociedade e o cliente nos paga para fazer?". E se a atividade não for parte integrante do propósito e da missão da organização, ela deve ser considerada impacto social e, como tal, indesejável.

  Isso parece fácil, mas é, na verdade, muito difícil. O melhor exemplo é o problema da avaliação da tecnologia, ou seja, a identificação dos impactos sociais e econômicos de uma nova tecnologia, na época do lançamento.

  Há, hoje, grande interesse pela avaliação da tecnologia, ou seja, pela previsão dos impactos e dos efeitos colaterais de uma nova tecnologia, antes de levá-la adiante. Para tanto, o Congresso dos Estados Unidos criou um Escritório de Avaliação da Tecnologia, cujo objetivo é identificar as tecnologias mais tendentes a tornar-se importantes e identificar seus prováveis efeitos de longo prazo, para, em seguida, orientar o governo quanto às tecnologias a serem estimuladas ou desestimuladas, se não totalmente proibidas.

  Esta tentativa só pode terminar em fiasco. A avaliação da tecnologia, nestes termos, tende a resultar em estímulos a tecnologias inadequadas e em desestímulos a tecnologias adequadas, pois os impactos futuros de novas tecnologias estão, quase sempre, além da imaginação humana.

  O di-cloro-di-fenil-tri-cloro-etano ( DDT ) é um exemplo. Ele foi sintetizado durante a Segunda Guerra Mundial para proteger os soldados americanos contra insetos portadores de doenças, especialmente nos trópicos. Até que alguns cientistas imaginaram o uso do novo produto químico para proteger também a população civil. Mas ninguém das muitas pessoas que trabalharam no desenvolvimento do DDT pensou em aplicar o novo pesticida para controlar as pragas que infestam plantações, florestas ou rebanhos. Caso se tivesse limitado o uso do DDT às suas finalidades originais, ou seja, proteger os seres humanos, o produto jamais se teria convertido em risco ambiental. No entanto, seu uso para este propósito não era superior a cinco ou dez por cento do total, no auge do DDT, em meados da década de sessenta. Sem muita participação dos cientistas, agricultores e madeireiros concluíram que, se o produto matava piolhos em soldados, também eliminaria piolhos e outras pestes das plantas e árvores, o que converteu o DDT em ataque maciço ao meio ambiente.

  Outro exemplo é a explosão demográfica nos países em desenvolvimento. O DDT e outros pesticidas contribuíram para o fenômeno. O mesmo ocorreu com os antibióticos. No entanto, ambos os produtos foram desenvolvidos de maneira muito independente entre si; e nenhum dos avaliadores de qualquer uma das duas tecnologias poderia ter previsto a convergência de ambas - hipótese que, na verdade, ninguém imaginou. Porém, mais importantes como fatores causais na queda acentuada da mortalidade infantil, que desencadeou a explosão demográfica, foram duas tecnologias muito antigas, às quais ninguém prestou atenção. Uma foi a medida básica de saúde pública de manter distantes as latrinas e os poços - algo conhecido dos macedônios, antes de Alexandre, o Grande. A outra foi a tela de arame para portas e janelas, inventada por um americano desconhecido, em torno de mil oitocentos e sessenta. Ambas foram adotadas repentinamente, mesmo pelos mais remotos povoados tropicais, depois da Segunda Guerra Mundial. Juntas, elas foram, provavelmente, a principal causa da explosão demográfica.

  Ao mesmo tempo, os impactos tecnológicos que os especialistas preveem quase nunca ocorrem. Um exemplo é o boom de voos privados, que os especialistas previram pouco depois da Segunda Guerra Mundial. O avião particular, pilotado pelo dono, se tornaria tão comum, conforme se dizia, quanto o automóvel Modelo T, depois da Primeira Guerra Mundial. Na verdade, especialistas como planejadores urbanos, engenheiros e arquitetos aconselham a Prefeitura de Nova Iorque a não seguir adiante com o segundo tubo do Lincoln Tunnel ou o segundo deck na George Washington Bridge e a construir, em vez disso, numerosos aeroportos pequenos ao longo da margem oeste do Rio Hudson. Não se precisaria de muito mais que matemática elementar para rejeitar esta avaliação tecnológica específica - simplesmente não há espaço aéreo suficiente para a migração pendular, ou seja, ida e volta ao trabalho, em expansão do tráfego aéreo comercial e antecipou, na época em que se desenvolveu o avião a jato, que ele levaria ao transporte aéreo em massa, com tantas pessoas cruzando o Oceano Atlântico em jatos jumbo em um dia quanto aquelas que faziam o mesmo percurso dos grandes transatlânticos durante uma semana. Decerto se esperava que as viagens transatlânticas aumentassem com rapidez mai, evidentemente, seria em navios. Essa foi a época em que todos os governos às margens do Atlântico Norte subsidiavam a construção de novas embarcações de alto luxo, exatamente quando os passageiros abandonavam o transporte marítimo e adotavam o novo avião a jato.

  Poucos anos depois, todos diziam que a automação produziria tremendo impacto econômico e social - mas suas consequências foram praticamente nulas. O computador é uma história mais importante. Em fins da década de quarenta, ninguém previa que o computador seria usado por empresas e por governos. Embora o computador fosse uma grande revolução científica, todos sabiam que seu principal uso seria na ciência e na guerra. Em consequência, as pesquisas de mercado mais amplas realizadas na época chegaram à conclusão de que o mercado mundial de computadores absorveria, no máximo, cerca de mil máquinas no ano dois mil. Nos anos setenta, apenas trinta anos depois, já havia mais de duzentos e cinquenta mil computadores instalados no mundo, a maioria fazendo o trabalho de contabilidade mais mundano. Então, poucos anos depois, quando se tornou notório que as empresas estavam comprando computadores para rodar folha de pagamento e faturamento, os especialistas previram que o computador desalojaria a administração de nível médio, de modo que não restaria nada entre o CEO e o supervisor de primeira linha. "Is middle management obsolete" ( Será que a administração de nível médio está obsoleta? ), perguntava um artigo muito citado da Harvard Business Review no começo da década de cinquenta; e a responsa a esta pergunta retórica foi um sonoro "Sim". Exatamente naquele momento, começou a tremenda expansão das posições gerenciais de nível médio. Em todos os países desenvolvidos, os cargos de gerência intermediária, nas empresas e nos governos, cresceram três vezes mais rápido que o emprego total em vinte e cinco anos. Este aumento tem sido paralelo ao aumento do uso de computadores. Qualquer pessoa que se baseasse em avaliações da tecnologia no começo da década de cinquenta teria abolido as escolas de negócios, como algo tendente a produzir hordas e desempregados. Felizmente, os jovens não deram ouvido a estas profecias e acorreram em massa às escolas de negócios, a fim de conseguir os bons empregos criados com a ajuda dos computadores.

  Porém, embora ninguém tivesse previsto o impacto do computador sobre os cargos gerenciais de nível médio, todos os especialistas predissessem o tremendo impacto do computador sobre a estratégia empresarial, sobre as políticas de negócios, sobre o planejamento e sobre a alta administração - áreas em que o computador não exerceu, em absoluto, o mais leve impacto. Ao mesmo tempo, ninguém antecipou a verdadeira revolução nas políticas e nas estratégias empresariais que ocorreria nas décadas de cinquenta e sessenta: a onda de fusões e os conglomerados.

  Não se trata apenas de os seres humanos terem o dom da profecia não mais em relação à tecnologia do que a qualquer outra coisa. Na verdade, os impactos da tecnologia do que a qualquer outra coisa. Na verdade, os impactos da tecnologia são mais difíceis de prever que a maioria dos outros acontecimentos. Para começar, como mostra o exemplo da explosão demográfica, os impactos sociais e econômicos quase sempre são o resultado da convergência de numerosos fatores, nem todos de natureza tecnológica. E cada um desses fatores tem a própria origem, o próprio desenvolvimento, a própria dinâmica e os próprios especialistas. Os especialistas em uma área - por exemplo, o especialista em epidemiologia - nunca pensa em pragas de plantas. O especialista em antibiótico se concentra no tratamento de doenças, enquanto a explosão das taxas de natalidade decorreu, em grande parte, de iniciativas de saúde pública elementares e já conhecidas havia muito tempo.

  Porém, igualmente relevante, é impossível prever a tecnologia mais tendente a tornar-se importante e a produzir impacto, e a tecnologia mais propensa a não se concretizar - como o modelo T voador - ou a não exercer efeito social ou econômico significativo - como a automação. E ainda e mais difícil predizer que tecnologias gerarão impactos sociais e quais serão apenas tecnologias. O mais bem-sucedido profeta da tecnologia, Júlio Verne, previu muitas das tecnologias do século vinte com cem de antecedência antes de seu advento ( embora poucos cientistas e tecnólogos daquela época o levassem a sério ). Mas ele não previu absolutamente nenhum impacto social ou econômico, apenas uma sociedade e uma economia vitorianas imutáveis. Os profetas econômicos e sociais, por seu turno, apresentam os mais lamentáveis antecedentes como previsores da tecnologia.

  Portanto, o único e exclusivo efeito do Escritório de Avaliação da Tecnologia será, provavelmente, garantir emprego em tempo integral para escritores de ficção científica de quinta categoria.

# 3.5 Responsabilidade social: o impacto das tecnologias em desenvolvimento

O maior perigo, no entanto, é o de o delírio de que haja capacidade de prever os impactos de uma nova tecnologia leve a humanidade a negligenciar a tarefa realmente importante. A tecnologia realmente produz impactos sérios, benéficos e maléficos. No entanto, para considerá-los, não se precisa do dom da profecia. Basta o monitoramento cuidadoso dos impactos reais da tecnologia, quando já forem realidade. Em mil novecentos e quarenta e oito, praticamente ninguém previu corretamente os impactos do computador. Cinco ou seus anos depois, já era possível conhecê-los. Então, já se tinha condições de afirmar: "Qualquer que seja o impacto tecnológico, social e econômico, não se trata de grande ameaça.". Em mil novecentos e quarenta e três, ninguém podia prever o impacto do di-cloro-di-fenil-tri-cloro-etano ( DDT ). Dez anos depois, o DDT já se tornara ferramenta de agricultores, madeireiros e pecuaristas em todo o mundo, e, como tal, uma importante ameaça ecológica. Em consequência, já se deveria ter começado a refletir sobre as medidas cabíveis, a trabalhar no desenvolvimento de pesticidas sem o grande impacto ambiental do DDT e a enfrntar as difíceis escolhas entre a produção de alimentos e danos ambientais - que nem o uso irrestrito nem a proibição total do DDT levam em conta suficientemente.

  O monitoramento da tecnologia é tarefa realmente séria, importante e, mais que isso, vital. Porém, não é profecia. A única coisa possível em relação à nova tecnologia é especulação, com a chance de mais ou menos um em cem estar certo - e a chance muito maior de fazer mal, encorajando a tecnologia errada ou desencorajando a nova tecnologia mais benéfica. O que deve ser observado é a tecnologia em desenvolvimento, ou seja, a tecnologia que já exerceu impactos substanciais, suficientes para que seja julgada, medida e avaliada.

  E o monitoramento de uma tecnologia em desenvolvimento quanto a seus impactos sociais, é acima de tudo, uma responsabilidade gerencial.

  Porém, igualmente importante - e que tem sido igualmente ignorado pelos defensores da avaliação da tecnologia - são os impactos não tecnológicos, ou seja, as inovações e os avanços ou retrocessos sociais e econômicos. Também estas consequências são difíceis de prever, até se manifestarem, possibilitando sua identificação, avaliação e medição. Portanto, também elas precisam ser monitoradas. E também isso é atribuição da administração.

# 3.6 Responsabilidade social: os impactos gerando oportunidade de negócios

A identificação dos impactos incidentais de uma instituição é o primeiro passo. Mas como a administração lida com eles e os maneja? O objetivo é claro: os impactos sobre a sociedade e a economia, sobre a comunidade e sobre o indivíduo, que não sejam em si o propósito e a missão da instituição, devem ser limitados ao mínimo possível, ou, de preferência, eliminados de todo. Quanto menos numerosos e menos intensos forem estes impactos, melhor, não importa que estes impactos sejam na instituição, no ambiente social ou no ambiente físico.

  Sempre que for possível eliminar o impacto, abandonando a atividade que o provocou, esta será a melhor solução - de fato, a única solução realmente boa.

  A comunidade de trabalho, sujeita à autoridade e ao controle da administração, talvez seja a única área em que esta solução é possível - com benefícios diretos para a organização e para a administração em si.

  Contudo, na maioria dos casos, não é possível eliminar a atividade. Daí a necessidade de trabalho sistemático para eliminar o impacto - ou ao menos para minimizá-lo - , embora mantendo a atividade subjacente em si.

  A abordagem ideal é converter a eliminação dos impactos em oportunidade de negócios lucrativa. Um exemplo é a maneira como a Dow Chemical, uma das principais empresas de produtos químicos dos Estados Unidos, durante quase vinte anos, manejou a poluição do ar e da água. Pouco depois da Segunda Guerra Mundial, a Dow concluiu que a poluição do ar e da água era um impacto indesejável a ser eliminado. Muito antes do clamor público em relação ao meio ambiente, a Dow adotou a política de poluição zero em suas fábricas. E então, para a conversão sistemática das substâncias removidas dos efluentes gasosos e líquidos em produtos vendáveis e para a criação de usos e mercados para eles.

  Uma variante é a Du Pont Industrial Toxciity Laboratory. A Du Pont, na década de vinte, ao conscientizar-se dos efeitos colaterais tóxicos de muitos de seus produtos industriais, criou um laboratório para testar a toxidade e desenvolver processos capazes de neutralizar os venenos. E assim, a Du Pont começou a eliminar um impacto que, na época, todas as outras empresas químicas consideravam inevitável. Mas, em seguida, a Du Pont, mas também a uma ampla variedade de clientes, para os quais desenvolve compostos não venenosos, cujos produtos testa quanto à toxidade e outras características. Mais uma vez, eliminou-se um impacto, convertendo-o em oportunidade de negócios.

# 3.7 Responsabilidade social: os impactos sociais que necessitam de regulação

Sempre se deve tentar a conversão dos impactos em oportunidades de negócios. Mas, em muitos casos, esta solução ideal não é possível. Com mais frequência, a eliminação do impacto significa aumento de custos. O que era uma externalidade, paga pelo grande público, se transforma em custo, assumido pela empresa. E, portanto, passa a atuar como desvantagem competitiva, a não ser que todos os outros participantes do setor aceitem a mesma regra. Este nivelamento, na maioria dos casos, é promovido pela regulação - ou seja, por alguma forma de ação pública.

  Sempre que não é possível eliminar um impacto sem aumento nos custos, passa a ser incumbência da administração antecipar-se à tendência e propor a regulação mais tendente a resolver o problema pelo custo mínimo e com o máximo de benefício para o público e para as empresas. Assim, compete à administração empenhar-se para conseguir a regulação adequada.

  A administração - e não só a das empresas - tem evitado esta responsabilidade. A atitude tradicional sempre foi a de que "a não regulação é a melhor regulação". Mas o princípio só se aplica quando o impacto pode ser convertido em oportunidade de negócios. Quando a eliminação do impacto impõe alguma restrição, a regulação é do interesse das empresas e, em especial, da empresa causadora do impacto, sob pena de ser tachada de irresponsável, enquanto as inescrupulosas e gananciosas ganham dinheiro.

  E esperar que não haja regulação é devaneio cego.

  Sempre que ocorrem os tipos de crise enfrentados pela indústria automobilística em relação à segurança dos automóveis e pelas concessionárias de serviços públicos quanto à poluição do ar, a penalidade imposta às empresas no fim das contas é alta. Estas crises sempre terminam em escândalo, o que leva a investigações pelo governo, a editoriais indignados e, por fim, à perda de confiança em todo o setor, em sua administração e em seus produtos por amplos setores da sociedade. Finalmente, baixa-se a legislação punitiva.

  O fato de o público hoje não ver problema não é relevante. Na verdade, nem é relevante que o público hoje - como ocorreu em cada um dos exemplo do di-cloro-di-fenil-tri-cloro-etano ( DDT ) - resista com veemência a qualquer tentativa por parte dos líderes empresariais de evitar a crise. No final, irrompe o escândalo.

  Um exemplo foi a incapacidade das empresas petrolíferas de pensar à frente e de desenvolver o sucedâneo das concessões de petróleo, cujos impactos podiam ser antecipados com nitidez no fim da Segunda Guerra Mundial. Outro exemplo foi a relutância da indústria americana em refletir sobre a regulação dos investimentos estrangeiros que o Canadá poderia adotar para preservar tanto sua identidade política quanto seu acesso ao capital.

  A indústria farmacêutica americana sabia já em mil novecentos e cinquenta e cindo, que as regras e os procedimentos vigentes para testar novos medicamentos precisavam de revisão e de atualização críticas. Elas haviam sido escritas muito antes do advento das poderosas e maravilhosas drogas modernas e de seus efeitos colaterais igualmente poderosos. Os Estados Unidos, desde o começo, tinham a mais severa regulação muito diferente em farmacologia e no uso de medicamentos entre os principais países. Mas será que ela ainda era adequada a uma situação muito diferente em farmacologia e no uso de medicamentos pelos médicos? No entanto, qualquer empresa farmacêutica que tentasse convencer o setor a enfrentar o problema era silenciada pelos outros membros do clube. "Não balance o barco", diziam ao pretenso inovador. Relata-se que uma empresa chegou a elaborar uma nova abordagem abrangente e novos procedimentos regulatórios, mas foi forçada pelas demais a enterrar a proposta em seus arquivos.

  E, então, eclodiu o escândalo da talidomida, que, efetivamente, comprovou a eficácia do sistema de controle americano. Enquanto a talidomida foi aprovada para uso medicinal nos países europeus, as autoridades regulatórias dos Estados Unidos manifestaram preocupação, desde muito cedo, com os efeitos colaterais tóxicos do medicamento e retardaram a aprovação. Em consequência, não há bebês deformados pela talidomida nos Estados Unidos, como há na Alemanha, na Suécia e na Inglaterra. No entanto, o escândalo desencadeou enorme tsunami de ansiedade sobre os testes e dobre segurança dos medicamentos nos Estados Unidos. E, como a indústria não havia encarado o problema, estudando-o e buscando a melhor solução, o Congresso americano entrou em pânico e aprovou legislação que ameaçava seriamente comprometer o desenvolvimento de novos medicamentos e seu lançamento no mercado - mas que, paradoxalmente, não impediria outra talidomida.

# 3.8 Responsabilidade social: o equilíbrio ótimo entre os trade-offs

Qualquer solução para um problema de impacto envolve escolhas excludentes, ou trade-offs. Além de certo nível, a eliminação de um impacto custa mais em dinheiro ou energia, em recursos ou em vidas, que o benefício alcançável. É preciso decidir quanto ao equilíbrio ótimo entre custos e benefícios. Trata-se de algo que os profissionais do setor compreendem, mas que é ignorado pelas pessoas de fora - razão pela qual a solução externa tende a esquecer totalmente a questão das escolhas excludentes.

  Qual é a escolha excludente entre a preocupação mais que oportuna pelo meio ambiente natural, ameaçado pelas minas de carvão a céu aberto e as vidas salvas pela substituição da mineração subterrânea pela mineração a céu aberto? As minas subterrâneas jamais podem ser verdadeiramente seguras. Elas sempre acarretarão riscos para a saúde, em consequência da poeira de carvão e da atmosfera contaminada em que se executa o trabalho bastante seguro, com poucos riscos para a saúde. Mas onde está a escolha excludente entre vidas humanas, de um lado, e a beleza natural e os cursos d'água limpos e não poluídos?

  Porém, na questão das minas a céu aberto, também há a escolha excludente entre os custos dos danos ambientais e os custos em empregos, padrão de vida e riscos para a saúde de moradias frias, além da segurança de ruas escuras, fatores implícitos da energia cara e escassa.

  As consequências da omissão da administração em enfrentar determinado impacto e em refletir sobre as escolhas excludentes são demonstradas pela experiência americana com as emissões automotivas.

  Que tais controles seriam necessários, sabe-se desde o fim da Segunda Guerra Mundial, quando a poluição atmosférica se tornou preocupação comum em Los Angeles. A indústria automobilística, contudo, confiou nas relações públicas, que lhe garantiram não estar o público preocupado coma poluição atmosférica. Até que, de repente, na década de sessenta, o público entrou em pânico e impôs legislação drástica de controle das emissões. Se os novos controles efetivamente reduziriam a poluição, isso foi e continuou sendo duvidoso, pois, embora cortassem as emissões de velhos poluentes - desde que se garanta a emissão adequada dos equipamentos de controle - , os novos controles também causam novas formas de poluição, ao aumentarem em muito a energia necessária para movimentar os carros, acentuando, portanto, o consumo de gasolina, o que, por seu turno, exigirá mais refino de petróleo - uma das atividades industriais mais poluentes. Ao mesmo tempo, aumentam substancialmente os custos do automóvel e dos serviços automotivos. Quais teriam sido as escolhas excludentes certas, ainda não se sabe - pois a indústria não fez seu trabalho. Mas tanto a indústria quanto o público pagarão os custos e sofrerão as consequências.

  O público recebe de bom grado as soluções inteligentes para estes problemas se a administração pressionar por sua adoção antes que ocorra um escândalo. Esta tem sido a experiência da Comissão para o Desenvolvimento Econômico ( Comittee for Economic Development - CED ), dos Estados Unidos, nos vinte anos de sua existência ou de qualquer outro grupo empresarial ou industrial que assumir responsabilidade por um impacto e arregimentar o conhecimento, a competência e a seriedade de seus melhores profissionais.

  A maioria dos gestores sabe disso. E, no entanto, eles esperam contra todas as suas chances que o problema se solucione por si mesmo. Adiam a reflexão sobre o tema e, muito menos, tomam qualquer iniciativa. Na melhor das hipóteses, fazem discursos. E resistem na retaguarda de terem perdido.

  A responsabilidade pelos impactos sociais é incumbência da administração - não por se tratar de responsabilidade social, mas por ser responsabilidade empresarial. O ideal é converter a eliminação do impacto em oportunidade de negócios. Mas, sempre que esta solução não for possível, o desenvolvimento da regulação adequada, com o equilíbrio ótimo das escolhas excludentes - além do debate público do problema e da promoção da melhor solução regulatória - , é atribuição da administração.

# 3.9 Responsabilidade social: problemas sociais como oportunidade de negócios

Os problemas sociais são disfunções da sociedade e, ao menos potencialmente, doenças degenerativas do corpo político. São moléstias, mas, para a administração da instituição e, acima de tudo, para a administração da empresa, elas representam desafios. Elas são importantes fontes de oportunidades, porquanto é função da empresa e, em menor extensão, de outras importantes instituições atender às necessidades sociais e, ao mesmo tempo, servir à instituição, convertendo a solução de um problema social em oportunidade de negócios.

  Compete à empresa converter mudança em inovação, ou seja, em novos negócios. E não é bom administrador de empresas quem pensa que inovação é só tecnologia. A mudança social e a inovação social, durante toda a história empresarial, têm sido ao menos tão importante quanto a mudança tecnológica. Afinal, as principais indústrias do século dezenove foram, em grande parte, resultado da conversão do novo ambiente social - a cidade industrial - em oportunidade de negócios e em mercado para empresas. A afirmação se aplica ao advento da iluminação, primeiro a gás e depois a eletricidade, do bonde, do ônibus interurbano, do telefone, do jornal, da loja de departamentos - para citar apenas algumas.

  Julius Rosenwald, o cidadão urbano que construiu a Sears, Roebuck, inventou e durante muitos anos financiou a Country Farm Agent. O problema social que ele identificou foi a pobreza, a ignorância e o isolamento do fazendeiro que ainda nos primeiros anos do século vinte constituía metade da população dos Estados Unidos. Já se dispunha do conhecimento era inacessível ao fazendeiro. A County Farm Agent - em vez de novas tecnologias, novas máquinas e novas sementes - tornou-se a principal força indutora da explosão de produtividade da agricultura americana. Rosenwald detectou um problema social autêntico. Mas também identificou uma oportunidade de negócios genuína, uma vez que a pobreza, a ignorância e o isolamento do fazendeiro eram um grande obstáculo para a Sears. À medida que melhorava a posição e aumentava a renda do fazendeiro, também se ampliava o mercado da Sears. E a Sears passou a ser vista pelos fazendeiros como amiga dos fazendeiros.

  Manejar problemas sociais como oportunidade de negócios também foi fator importante na ascenção meteórica da Ford em seus primórdios.

  Os anos imediatamente anteriores à Primeira Guerra Mundial foram de grande inquietação trabalhista nos Estados Unidos, de crescente insatisfação e de alto desemprego. A remuneração horária dos trabalhadores qualificados em muitos casos na passava de quinze centavos de dólar. Foi contra este pano de fundo que o salário de cinco dólares por dia a todos os seus trabalhadores - de duas a três vezes o padrão vigente. James Couzens, gerente geral da empresa, que forçara esta decisão ao sócio relutante, Henry Ford, sabia perfeitamente bem que as despesas com salários de sua empresa quase triplicariam da noite para o dia. Mas ele se convenceu de que o sofrimento dos trabalhadores era tão grande que apenas uma iniciativa radical, de grande visibilidade, surtiria efeito. Couzens também esperava que os custos trabalhistas da Ford, apesar da triplicação dos salários, diminuiriam - e os acontecimentos demonstraram que ele estava certo. Antes de Ford revolucionar toda a economia trabalhista dos Estados Unidos com o anúncio da iniciativa, a rotatividade da força de trabalho da Ford Motor Company era tão alta que, em mil novecentos e doze, sessenta mil trabalhadores foram contratados para reter dez mil deles. Com o novo salário, a rotatividade quase desapareceu. As economias daí resultantes foram tão grandes que, não obstante o acentuado aumento dos custos de todos os matriais nos anos seguintes, a Ford foi capaz de produzir e vender seu modelo T a preço mais baixo e ainda gerar lucro maior por automóvel. Foi a redução nos custos do trabalho, resultante de salário substancialmente mais alto, que possibilitou o domínio do mercado pela Ford. Ao mesmo tempo, a iniciativa da Ford transformou a sociedade industrial americana, desenvolvendo uma classe média formada basicamente por trabalhadores.

  A IBM também deve sua ascensão em grande parte ao ataque frontal a um problema social. Durante os anos da Grande Depressão, a IBM era uma empresa muito pequena, que desfrutava de pouca visibilidade. Portanto, sua iniciativa nem de longe produziu o impacto do salário de cinco dólares por dia da Ford, vinte anos antes. No entanto, ao oferecer aos trabalhadores segurança no emprego e ao remunerá-los como mensalistas, não como horistas, a IBM foi tão ousada e inovadora quanto a Ford. A iniciativa da IBM também tinha em mira um grande problema social da época, qual seja, o medo, a insegurança e a perda de dignidade infligidas pela Depressão aos trabalhadores americanos. Também ela converteu uma doença social em oportunidade de negócios. Foi esta iniciativa, acima de tudo, que criou o potencial humano para o crescimento acelerado da empresa e depois, uma década mais tarde, sua mudança agressiva para a tecnologia de computação totalmente inovadora.

  E eis um exemplo europeu.

  O crescimento da Olivetti, que a tornou uma das principais produtoras de equipamentos de escritório, se baseia em duas ideias do falecido Adriano Olivetti, que, na década de vinte, herdou pequena empresa familiar, desconhecida e pouco visível, na pequena cidade de Ivrea, no norte da Itália. Adriano Olivetti viu a oportunidade diferenciar sua empresa e produtos por meio do bom design. O design da Olivetti lhe proporcionou reconhecimento do mercado em uma década. Ele também percebeu oportunidade no corrosivo ódio de classes na Itália. A comunidade em que ele tentou fundir administração e trabalho em Ivrea proporcionou-lhe excepcional produtividade do trabalho, alta qualidade de produção e força de trabalho disposta a aceitar novas tecnologias e mudanças - e, em consequência, força competitiva e alta lucratividade. Na sociedade atual, uma área em que um sério problema social poderia ser resolvido mediante sua conversão em oportunidade poderia muito bem ser a fadiga, a frustração e o desgaste dos trabalhadores do conhecimento de meia idade e sua necessidade de uma segunda carreira. Os custos ocultos dos trabalhadores do conhecimento de meia-idade - gestores e profissionais do conhecimento - que se aposentaram no trabalho, perderam o interesse e se limitam a seguir a rotina talvez sejam maiores que a rotatividade do trabalho da Ford em mil novecentos e treze. Ao mesmo tempo, a frustração e o desespero silencioso destes homens e mulheres talvez representem perigo tão grande para a sociedade quanto a miséria, a amargura e o desespero do trabalhador manual sofredor do passado. Nada é tão corrosivo quanto o sucesso que se converte em frustração. A primeira empresa a tratar deste problema como sucesso e oportunidade talvez colha benefícios tão grandes quanto os auferidos pela Ford há mais de cem aos e pela Olivetti e pela IBM há quase um século.

  Curar os males sociais, transformando-os em oportunidades de contribuição e desempenho não é, de modo algum, desafio apenas para as organizações de negócios. É atribuição também de outras instituições da sociedade de organizações. Muito se fala hoje sobre a crise da universidade; e a crise é real. Em alguns lugares, contudo, ela foi explorada como oportunidade. Na Inglaterra, há a Universidade Aberta, que usa a televisão como meio de disponibilizar a universidade a qualquer pessoa que esteja disposta a dar-se ao trabalho. Na Califórnia, a Universidade do Pacífico, em Stockton, de médio porte e pouco conhecida, está construindo uma nova espécie de universidade. Ela aproveita o desejo dos jovens não só de aprender, mas também de atuar como participantes responsáveis do aprendizado.

  Rosenwald, Ford, Watson, da IBM, e Olivetti foram todos ridicularizados, de início, como visionários. Ninguém conseguiu resolver os problemas que eles enfrentaram, diziam-lhes. Mas, dez ou quinze anos depois, as soluções deles foram menosprezadas como óbvias. Em retrospectiva, a solução certa é sempre óbvia. Em retrospectiva, a solução certa é sempre óbvia. O importante é que estas pessoas e suas empresas identificaram um grande problema social e perguntaram: "De que maneira resolvê-lo como oportunidade de negócios?".

  Qualquer empresa e, com efeito, qualquer instituição precisa organizar esforços inovadores para converter problemas sociais em oportunidades de desempenho e de contribuição.

  No penúltimo quarto de século, a pesquisa tecnológica organizada se tornou lugar-comum. A inovação social é ainda, em grande parte, deixada ao acaso e por conta do empreendedor individual, que tropeça na oportunidade. Isto já não é adequado. Na sociedade das organizações, todas as instituições precisam organizar suas pesquisa e desenvolvimento ( P&D ) para a sociedade e comunidade, tanto quanto já a organizou para a tecnologia. A administração precisa organizar e identificar esforços inovadores para converterão suas inovações em oportunidades lucrativas.

# 3.10 Responsabilidade social: quando o braço fica curto

Os problemas sociais que a ação administrativa converte em oportunidades logo deixam de ser problemas. Os outros, contudo, tendem a degenerar em queixas crônicas, se não em doenças degenerativas.

  Nem todos os problemas sociais podem ser resolvidos mediante sua conversão em oportunidades de contribuição e desempenho. Com efeito, os mais sérios destes problemas tendem a desafiar esta abordagem.

Empresa, por exemplo, poderia ter feito muito em relação à mais séria doença degenerativa dos Estados Unidos em toda a história - o problema racial. Ele nem mesmo podia ser manejado enquanto a sociedade não mudasse suas convicções e aumentasse sua conscientização - quando já era muito tarde, se não tarde demais. E mesmo que uma administração resolvesse o problema, as demais talvez não a seguissem. Talvez haja uma solução; mas, enquanto ela não for conhecida e visível, tampouco será usada. O problema continua agudo e insolúvel.

  As empresas americanas tiveram de seguir a liderança de Ford entre mil novecentos e quatorze e mil novecentos e vinte - embora a escassez de mão de obra tivesse tanto a ver com isso quanto o exemplo de Ford. Mas poucas empresas americanas imitaram a IBM e ainda menos empresas italianas emularam a Olivetti, não obstante seu sucesso notório.

  Qual é, então, a administração social da administração por estes problemas sociais que se tornaram crônicos ou descambaram para doenças degenerativas?

  Eles são problemas da administração. A saúde do empreendimento é atribuição gerencial. Empresa saudável e sociedade enferma ou ao menos funcional. A saúde da sociedade é pré-requisito de empresa bem-sucedida e em crescimento.

  E é tolice esperar que estes problemas desapareçam se apenas fosse olhado para o outro lado. Os problemas deixam de existir porque alguém faz alguma coisa.

  Em relação a estes problemas, é melhor que a administração se certifique de que alguém de fato fez alguma coisa para solucioná-los. O fato de poucas - se é que houve alguma - empresas americanas terem seguido a IBM de poucas empresas italianas terem seguido a Olivetti é o fracasso da administração. Basicamente, não é muito diferente da incapacidade da administração de manter tecnologias e produtos competitivos. E tampouco as razões são muito diferentes - são miopia, indolência e incompetência.

  No entanto, ainda restam as grandes, difíceis e perigosas disfunções da sociedade, os problemas sociais para os quais ninguém desenvolveu uma solução, e que aparentemente não podem ser solucionados nem mesmo atenuados mediante sua conversão em oportunidades de desempenho.

  Até que ponto se pode esperar que as empresas - ou qualquer outra das instituições específicas da sociedade - lidem com estes problemas que não decorreram de impactos de suas operações e que não são conversíveis em oportunidades de execução do propósito e da missão da instituição? Em que extensão estas instituições, empresas, universidades ou hospitais devem ter permissão para assumir a responsabilidade?

  A retórica de hoje tende a ignorar esta questão. "Eis aqui", disse o ex-prefeito de Nova Iorque, Lindsay, "o gueto negro. Ninguém sabe o que fazer com ele. Por mais que se esforcem os governos, os assistentes sociais e as comunidades, mais parece piorar a situação. Portanto, é melhor que as grandes empresas assumam a responsabilidade".

  Compreende-se que o prefeito Lindsay tenha sido tão enfático na busca de ajuda ou de alguém que assumisse o problema. E o problema, que ainda não foi resolvido, é de fato desesperador, constituindo-se em grande ameaça para esta cidade, para a sociedade americana e para todo o mundo ocidental. Mas será que basta tornar o problema dos guetos negros em responsabilidade social da administração? Ou há limites para a responsabilidade social? E quais são?

# 3.11 Responsabilidade social: o dever de preservar a capacidade de desempenho

O gestor é servo. Como servo, o senhor do gestor é a organização que ele gerencia e sua primeira responsabilidade é em relação a ela. A principal atribuição do gestor é fazer com que a organização, seja empresa, hospital, escola ou universidade, exerça sua função e faça sua contribuição, que é a razão de ser de sua existência. Qualquer pessoa que use sua posição como chefe de grande instituição para se tornar figura pública e assumir liderança em relação a problemas sociais, enquanto sua empresa ou universidade se deteriora em consequência da negligência, não é líder. Estes gestores são irresponsáveis e desleais em relação à confiança de que são depositários e às atribuições de que são mandatários.

  O exercício, pela instituição, de sua função específica é também necessidade básica e interesse fundamental da sociedade. A sociedade não tende a ganhar, mas, sim, a perder, se a capacidade de execução, pela instituição, de sua tarefa específica for reduzida ou prejudicada. Se ela não se desincumbir com responsabilidade de sua missão, a instituição não será capaz de executar nenhuma outra tarefa. A empresa falida não é empregador desejável e dificilmente será bom vizinho da comunidade. Tampouco criará capital para os empregos do futuro nem as oportunidades para os trabalhadores do futuro. A universidade que não prepara os líderes e os profissionais do futuro não demonstra responsabilidade social, não importa os bons trabalhos de que participe.

  A primeira limitação da responsabilidade social é, portanto, a responsabilidade mais alta pelo exercício específico das tarefas da instituição, que é o senhor do gestor. Este aspecto necessita de ênfase especial no caso do empreendimento de negócios, a instituição econômica da sociedade. Qualquer solução de um impacto social ou de um problema social, exceto para convertê-lo em oportunidade de desempenho e de resultados, gera custos sociais indiretos. Estes custos não podem comprometer o lucro, não importa o que diga a retórica popular. Eles são pagos como parte dos custos correntes - isto é, pelos consumidores ou pelos pagadores de impostos - ou pelo capital - isto é, pela redução empobrecimento dos empregos do futuro e pelo comprometimento do padrão de vida. A única maneira de cobrir os custos e de acumular capital é mediante o desempenho econômico. Todas as outras satisfações das necessidades da comunidade são pagas, de uma maneira ou de outra, pelo superávit da economia.

  Mais uma vez aqui se sobressai a necessidade dos gestores de antecipar-se aos problemas e de refletir sobre as escolhas excludentes envolvidas nas soluções. Em que ponto a solução se torna proibitivamente dispendiosa para a sociedade, por prejudicar a capacidade de desempenho das instituições existentes e necessárias, como as econômicas, de assistência médica, de educação ou de defesa? Qual é o equilíbrio ótimo entre a necessidade de cuidar do problema social e a necessidade de preservar a capacidade de desempenho das instituições sociais existentes? Em que ponto corre-se o risco de comprometer o desempenho social - e, assim, criar novos problemas mais complexos - sobrecarregando as instituições existentes?

  Os gestores devem ser capazes de refletir sobre os limites da responsabilidade social, estabelecidos pelo dever de preservar a capacidade de desempenho do empreendimento do qual estão incumbidos.

  No caso das organizações de negócios, isto exige o conhecimento dos objetivos das principais áreas, uma vez que esses objetivos estabelecem as metas de desempenho mínimas para a consecução da missão do empreendimento. Quando elas forem alcançadas, a empresa será capaz de cumprir seu papel. Se os objetivos de determinada área serão capazes de cumprir seu papel. Se os objetivos de determinada área estiverem seriamente comprometidos, a capacidade de desempenho de toda a empresa estará em perigo.

  Acima de tudo, a administração precisa definir a lucratividade mínima exigida pelos riscos do negócio e pelos compromissos com o futuro. Ela necessita deste conhecimento para tomar as próprias decisões. Mas, igualmente, deve explicar suas decisões a outros atores - os políticos, a imprensa, o público. Enquanto as administrações continuarem prisioneiras da própria ignorância quanto às necessidades objetivas e quanto às funções do lucro - ou seja, enquanto pensarem e argumentarem em termos de motivação pelo lucro, não serão capazes de tomar decisões racionais quanto às responsabilidades sociais nem de explicar estas decisões a outros, dentro e fora da empresa.

  Um jogo de palavras muito popular hoje recomenda: "Não basta que as empresas façam bem; também é preciso que façam o bem". Mas, para fazer o bem, as empresas precisam, primeiro, fazer bem ( na verdade, fazer muito bem ).

  Sempre que uma empresa desconsidera as limitações do desempenho econômico e assume responsabilidades sociais além de sua capacidade econômica, enfrenta problemas.

  A Union Carbide não demonstrou responsabilidade social ao instalar a fábrica em Vienna, West Virgínia, para reduzir o desemprego na região. Na realidade, ela foi irresponsável. A empresa mal conseguia manter a cabeça fora d'água, o que, inevitavelmente, significava que a fábrica não tinha condições de assumir responsabilidade social, nem pelos próprios impactos. Como, para começar, a fábrica era antieconômica, a Union Carbide resistiu durante muito tempo em atender a todas as demandas antipoluição. De mais a mais, esta demanda específica não podia ser prevista no fim da década de quarenta, quando as preocupações com o nível de emprego superavam em muito qualquer preocupação com o meio ambiente. Mas sempre se devem esperar demandas de alguma espécie. Portanto, fazer alguma coisa a pretexto de responsabilidade social, que seja economicamente racional e inviável, é, portanto, atitude irresponsável. É sentimentalismo. E as consequências são sempre maiores danos.

  Do mesmo modo, a Deltec, em Buenos Aires, talvez estivesse vulnerável à acusação de que, manter uma fábrica aberta, quando todas as outras unidades de processamento de carne já haviam fechado as portas, era sentimentalismo, não responsabilidade social. Foi uma presunção de responsabilidade além dos limites viáveis. As intenções eram boas e honrosas - como no caso da Union Carbide. É possível argumentar-se que a Deltec assumiu um risco calculado. Além disso, o desfecho foi muito mais resultado da política interna argentina que de qualquer outra coisa que a Deltec tenha feito ou omitido. No entanto, a administração da Deltec assumiu risco mais alto que o compatível com a verdadeira responsabilidade social.

  A mesma limitação à responsabilidade social se aplica às instituições macroeconômicas. Também nestas entidades os administradores têm o dever de preservar a capacidade de desempenho da instituição sob seus cuidados. Prejudicá-la, por mais nobre que seja o motivo, é irresponsabilidade. Estas instituições são ativos de capital da sociedade, não são remunerados para se destacarem como heróis na imprensa popular. Eles são pagos pelo desempenho e pela responsabilidade.

# 3.12 Responsabilidade social: a hora da resistência

Assumir tarefas para cuja execução não se tem competência é comportamento irresponsável. É também cruel, pois cria expectativas e gera decepções.

  As instituições e, mormente, os empreendimentos de negócios precisam desenvolver competências necessárias para assumir responsabilidade por seus impactos. Porém, em outras áreas de responsabilidade social que não envolvam impactos, o direito e o dever de agir são limitados pela competência.

  Em especial, as instituições não devem imiscuir-se em tarefas que não se encaixam em seu sistema de valores. Adquirem-se habilidades e conhecimentos com alguma facilidade. Mas não é fácil mudar a personalidade. Ninguém tende a dar-se bem em áreas que não têm em boa conta. Se uma empresa ou qualquer outra instituição entrar nestas áreas, em consequência de necessidades sociais, é improvável que desloque para ela as pessoas mais capazes e que lhes proporcione os recursos adequados. E dificilmente compreenderá as necessidades da tarefa. Quase certamente cometerá erros. Em consequência, provocará danos, em vez de gerar benefícios.

  O que não fazer foi demonstrado quando as universidades americanas na década de sessenta se apressaram em assumir responsabilidade social pelos problemas das grandes cidades. Estes problemas são bastante reais. E era de supor que nas universidades se encontrariam acadêmicos em diferentes áreas relevantes para a solução dos problemas. No entanto, as tarefas eram basicamente políticas. Os valores envolvidos tornavam mais apropriada a intervenção de políticos que de acadêmicos. As habilidades necessárias eram as de conciliação de demandas, mobilização de energias e, acima de tudo, definição de prioridades. E estas não são habilidades que os acadêmicos admiram e respeitam, muito menos em que se destacam pela excelência. Na verdade, são quase o oposto da objetividade e da descoberta da verdade, que constituem a excelência na academia. Estas tarefas superavam a competência das universidades e eram incompatíveis com seu sistema de valores.

  As consequências do açodamento das universidades em aceitar esta missão foram, portanto, como não poderia deixar de ser, o mau desempenho e a ausência de resultados. Também foram o comprometimento do prestígio e da posição das universidades e o questionamento de sua credibilidade. Além de não contribuir para a solução dos problemas das cidades, esta intromissão indevida das universidades ainda prejudicou seriamente sua capacidade de desempenho na própria área de atuação.

  As grandes empresas da cidade de Nova Iorque teriam agido com total irresponsabilidade se tivessem aceitado a convocação do Prefeito Lindsay para a adoção do gueto negro. Tudo o que poderiam ter feiro, como, ao que tudo indica, se deram conta, seria provocar danos - para os guetos e para si próprias.

  Os limites da competência dependem em parte das circunstâncias. Se um dos membros de um grupo de escalada desenvolver apendicite aguda no alto do Himalaia, com alta probabilidade de morrer, se não for operado com urgência, qualquer médico do grupo o operará, ainda que se trate de um dermatologista, que nunca fez uma cirurgia. O dermatologista, embora médico qualificado, será considerado irresponsável e estará sujeito a ações judiciais e até a uma condenação penal se operar o apêndice onde houver cirurgião qualificado e até clínico geral para pronto atendimento.

  Portanto, a administração precisa saber, no mínimo, em que área e instituição e ela própria são verdadeiramente incompetentes em áreas intangíveis. A força das empresas é prestação de contas e mensurabilidade. É a disciplina dos mercados, é a mensuração da produtividade e a necessidade de lucratividade. Onde não houver estes fatores, as empresas estarão fora de seus territórios. Nestas áreas alienígenas, elas também não contarão com a simpatia essencial, pois estarão fora de seus sistemas de valores. Onde os critérios de desempenho forem intangíveis, como opiniões e emoções políticas, aprovação ou desaprovação da sociedade, mobilização das energias da comunidade e estruturação das relações de poder, as empresas dificilmente se sentirão confortáveis. Elas dificilmente se interessarão pelos valores relevantes. E, portanto, com toda a probabilidade, não terão competência.

  No entanto, nestas áreas, quase sempre é possível definir com clareza objetivos mensuráveis para tarefas parciais específicas. Não raro, é possível converter parte de um problema, que em si se situa fora da área de competência da empresa, em trabalho que se enquadra na área de competência e no sistema de valores do empreendimento.

  Ninguém nos Estados Unidos se saiu muito bem no treinamento de adolescentes negros não empregáveis para o trabalho e para o emprego. Porém, as empresas não se deram tão mal quanto outras instituições: escolas, programas governamentais, órgãos públicos. A tarefa é identificável e definível. Possibilita o estabelecimento de objetivos e a avaliação do desempenho. Portanto, pode ser executada por empresas.

  Antes de ceder à demanda de que isso ou aquilo envolve responsabilidade social e de pôr mão à obra neste ou naquele problema, é melhor que administração reflita sobre qual parte da tarefa, se existir alguma, se encaixa em sua área de competência. Há alguma área que possa ser definida em termos de objetivos tangíveis e de desempenho mensurável - conforme os gestores entendem estes termos escorregadios? Se a resposta for positiva, cabe refletir com seriedade sobre a responsabilidade social da organização. Mas, quando a resposta for negativa - e este será o caso em muitas áreas - , é aconselhável resistir, por mais importante que seja o problema e por mais prementes que sejam as demandas para que a empresa assuma o controle. Do contrário, ela só poderá fazer mal à sociedade e a si mesma. Ela não terá condições de executar e, portanto, não poderá ser responsável.

# 3.13 Responsabilidade social: a autoridade como uma limitação

A restrição mais importante à responsabilidade social é a limitação da autoridade. Os advogados constitucionalistas sabem que não existe a palavra responsabilidade no dicionário político. O termo é responsabilidade e autoridade. Os dois são apenas lados diferentes da mesma moeda. Portanto, assumir responsabilidade social também significa reivindicar autoridade.

  Mais uma vez, a questão da autoridade como limite da responsabilidade social não resulta da ligação com os impactos da instituição. Os impactos decorrem do exercício da autoridade, ainda que puramente incidentais e involuntários. Daí deriva a responsabilidade.

  Porém, quando a empresa assuma responsabilidade por isso ou aquilo, deve-se perguntar: "Será que a empresa tem e deve ter autoridade?" Se a empresa não tem e não deve ter autoridade - como o ocorre em muitas áreas - , a responsabilização pela empresa deve ser encarada com muita suspeita. Não é responsabilidade; é ânsia de poder.

  A posição de Milton Friedman, economista de Chicago, de que as empresas devem ater-se ao seu negócio, ou seja, à esfera econômica, não é negação de responsabilidade. É possível argumentar com muito vigor que qualquer outra posição só pode solapar e comprometer a sociedade livre. Qualquer outra posição só pode significar que a empresa assumirá poder, responsabilidade e capacidade decisória em áreas fora da esfera econômica, em áreas que ser reservam e se devem reservar aos governos, aos indivíduos ou a outras instituições. E assim é porque, repetindo, quem assume responsabilidade em breve será investido de autoridade. A história o demonstra de sobra.

  Deste ponto de vista, os atuais críticos das grandes empresas podem ser acusados, com razão, de a forçarem a tornar-se mestre e senhor.

  Ralph Nader, líder do movimento de defesa dos direitos dos consumidores, sinceramente se considera inimigo da grande empresa, sendo aceito como tal pela grande imprensa e pelo público em geral. No entanto, na medida em que Nader demanda que as empresas assumam responsabilidade pela qualidade e pela segurança dos produtos, está reivindicando a legítima responsabilidade das empresas, ou seja, a responsabilidade pelo desempenho e pelas contribuições. A única questão - além da exatidão dos fatos e do estilo da campanha - é se, ao exigir perfeição, Nader não estará correndo o risco de gerar custos para os consumidores muito maiores que os decorrentes das falhas e deficiências que ele ataca com tanta veemência. Mais uma vez trata-se de escolhas excludentes.

  Mas Ralph Nader reivindica, acima de tudo, que a grande empresa assuma responsabilidade em numerosas áreas, afora produtos e serviços. O assentimento a estas demandas só pode levar à ascensão dos gestores da grande empresa ao ápice do poder em numerosas áreas que, na realidade, se situam no campo de outras instituições.

  E esta é, de fato, a posição para a qual Nader e outros preconizadores da responsabilidade social ilimitada estão avançando a passos largos. Uma das forças-tarefa de Nader publicou em mil novecentos e vinte e sete uma crítica à Du Pont Company e à sua atuação no pequeno estado de Delaware, onde a empresa tem sede e é grande empregadora. O relatório nem mesmo discute o desempenho econômico; ele desconsiderou, como aspecto secundário, que a Du Pont, em período de inflação generalizada, tenha reduzido de maneira consistente os preços de seus produtos, que são em muitos casos materiais básicos para a economia americana. Em vez disso, criticou com severidade a Du Pont por nãu usar problemas sociais, como discriminação racial, assistência médica e educação pública. A Du Pont, por não assumir responsabilidade pela sociedade de Delaware, pelos políticos de Delaware e pela legislação de Delaware, foi considerada omissa em relação à sua responsabilidade social.

  Uma das ironias desta história é que a crítica da tradicional esquerda progressista à Du Pont Company, durante muitos anos, foi exatamente no sentido oposto, ou seja, que a Du Pont, por sua grande preeminência em um estado pequeno, controla e domina Delaware e exerce autoridade legítima.

  A orientação de Nader é apenas a mais conhecida de um conjunto de posições que, à guisa de retórica antiempresarial, na realidade preconiza uma sociedade em que a grande empresa é a instituição mais poderosa, dominante e derradeira. Evidentemente, este desfecho é o oposto do almejado por Nader. Mas não seria a primeira vez que a demanda por responsabilidade social produz resultados antagônicos aos pretendidos.

  A consequência mais provável da campanha de Nader não será a tencionada nem por ele nem pela administração das empresas. Ou será a destruição de toda autoridade, ou seja, a completa irresponsabilidade, ou o totalitarismo absoluto - outra forma de irresponsabilidade.

  No entanto, a posição pura de Milton Friedman - driblar toda a responsabilidade social - tampouco é sustentável. Muitos são os problemas enormes, urgentes e desesperadores. Acima de tudo, enfrentamos a letargia do governo, que está criando um vácuo de responsabilidade e desempenho - um vazio que sorve cada vez mais, quanto maior se torna o governo. As empresas e outras instituições da sociedade de organizações não podem ser puras organizações de negócios, por mais desejável que seja esta visão. O interesse próprio delas já as obriga a preocupar-se com a sociedade e com a comunidade e preparar-se para assumir responsabilidade além de suas próprias searas, tarefas e atribuições.

  Mas, ao agirem assim, devem estar conscientes do perigo - para elas próprias e para a sociedade. Nenhuma sociedade pluralista, como se tornou a americana, jamais funcionará se suas instituições não assumirem responsabilidade pelo bem comum. Porém, ao mesmo tempo, a ameaça real e iminente para uma sociedade pluralista é a confusão muito fácil entre o bem comum e a própria ânsia de poder.

  No entanto, é possível desenvolver diretrizes em algumas áreas. Não compete ( nem às universidades ) substituir a autoridade da soberania política nacional. Nas sociedades livres, as empresas, evidentemente, têm o direito de não participar de atividades, ainda que esta participação seja sancionada e incentivada pelas políticas públicas. Elas podem ficar de fora. Mas, decerto, não têm o direito de pôr-se no lugar do governo. Tampouco dispõem da prerrogativa de usar o poder econômico para impor seus valores à comunidade.

  Por estes critérios, o sábio quaker que repreendeu o amigo da empresa siderúrgica por usar o poder econômico de uma grande empresa para impor um pouco de justiça racial em uma cidade do sul dos Estados Unidos na década de quarenta estava certo. O fato de os fins serem inequivocamente justos e éticos não justifica os meios, ou seja, o exercício de uma autoridade que não pertence à empresa. Esta atitude é tão imperialista quanto as que são denunciadas pelos crentes mais convictos na igualdade racial. A empresa siderúrgica pode ser culpada - merecidamente, Peter F. Drucker diria - por não ter feito nada, durante muitos anos, para promover a justiça racial, em que diz acreditar. Ela pode ser responsabilizada por não buscar e explorar oportunidades de aplicação da igualdade étnica. Mas dois erros não fazem um acerto, dois exemplos de irresponsabilidade não resultam em responsabilidade.

# 3.14 Responsabilidade social: quando usurpação de autoridade vira irresponsabilidade

As demandas por responsabilidade social, que, na verdade, reivindicam às empresas - ou a qualquer outra instituição - que exorbitem de sua autoridade, devem ser rejeitadas. É preciso resistir a elas a bem do interesse próprio das empresas; o usurpador de poder sempre está em situação instável. Também é necessário não ceder às pressões com fundamento na própria responsabilidade social, pois elas são, na verdade, incitações à irresponsabilidade. O fato de serem sinceras, como produto de angústia autêntica, ou meramente retóricas, para acobertar a ânsia de poder, é irrelevante. Sempre que uma empresa, ou qualquer outra instituição, for instada a assumir responsabilidade social, além da própria área de atuação e dos próprios impactos a que deu causa, é melhor perguntar-se: "Temos e devemos ter responsabilidade nesta área?". Se a resposta for não, a única reação pautada pela responsabilidade social é não ceder à demanda.

  No entanto, em muitos casos, talvez não baste dizer não. A administração deve relutar em assumir responsabilidade por um problema social que comprometeria ou prejudicaria a capacidade de desempenho da empresa ( ou da universidade ou do hospital ). Ela deve rechaçar as demandas que vão além da capacidade da instituição. Ela precisa rejeitar a reivindicação quando a responsabilidade implica autoridade ilegítima. Mas, então, quando o problema for real e iminente, é melhor que ela reflita alternativa. Se o problema for sério, algo deve ser feito, em última instância. E se, nestes casos, a administração se pautar por outro obstrucionismo e bloquear qualquer abordagem - mesmo que a sua objeção a qualquer curso de ação proposto tenha sido legítima e de fato responsável - , é provável que a solução derradeira seja ainda mais danosa.

  Nas sociedades pluralistas, a responsabilidade pelo bem comum é problema central que nunca é resolvido. A única maneira de eliminar a preocupação com a responsabilidade social seria a adoção do totalitarismo. Pois a definição do governo totalitário é ter autoridade para tudo e não ser responsável por nada.

  Por este motivo, a administração das grandes instituições, inclusive empreendimentos de negócios, precisa preocupar-se com as doenças graves da sociedade. Tanto quanto for possível, ela converte a solução para estes problemas em oportunidade de desempenho e de contribuição. No mínimo, a administração deve refletir sobre a natureza do problema e sobre a maneira de enfrentá-lo. Não há como descartar o problema como algo irrelevante, pois nessa sociedade de organizações não existe alternativa para enfrentar os verdadeiros problemas. Nesta sociedade, os gestores de instituições constituem o grupo de liderança.

  Mas também é sabido que as sociedades desenvolvidas precisam de instituições eficazes, com suas próprias administrações autônomas. Ela não pode funcionar como sociedade totalitária. Com efeito, o que caracteriza a sociedade desenvolvida - e realmente a diferencia como tal - é o fato de a maioria de suas tarefas sociais ser executada por e mediante instituições organizadas, cada qual com a própria administração autônoma. Estas instituições, inclusive a maioria dos órgãos governamentais, são entidades com propósitos específicos. A maior irresponsabilidade social é prejudicar a capacidade de realização destas instituições, assumindo tarefas além de sua competência e usurpando a autoridade legítima, em nome da responsabilidade social.

# 3.15 Responsabilidade social: a ética concorrencial nas ações comunitárias

Inúmeros sermões já foram proferidos e impressos sobre a ética das empresas ou sobre a ética dos empresários. A maioria nada tem a ver com empresas e pouco a ver com ética.

  Um dos principais tópicos é simplesmente a honestidade do dia a dia. As pessoas nas empresas, dizem solenemente, não devem enganar, roubar, mentir, subornar ou aceitar subornos. Assim como nenhuma outra pessoa. Os homens e mulheres não se isentam das regras comuns de comportamento pessoal apenas em razão de seu trabalho ou emprego. Nem deixam de ser humanos quando são nomeados vice-presidentes, gestor da cidade ou mesmo reitor de universidade. E sempre houve numerosas pessoas que enganam, roubam, mentem ou aceitam subornos. O problema é de valores morais e de educação moral, do indivíduo, da família, da escola. Mas não há ética específica das empresas, nem é necessário que haja.

  Basta infligir punições rigorosas a quem - executivo de empresa ou qualquer outra pessoa - ceder à tentação. Na Inglaterra, os magistrados ainda tendem a cominar penas mais severas aos motoristas bêbados que tiverem frequentado uma das bem conceituadas escolas públicas ou universidades de Oxford e Cambridge. E a condenação ainda merece manchete nos principais jornais: "Ex-alunos de Eton condenado por dirigir bêbado.". Ninguém espera que a educação de Eton produza líderes abstêmios. Mas ainda é uma insígnia e honra, se não um privilégio. E não tratar os portadores desta insígnia com mais rigor que o trabalhador comum ofenderia o senso de justiça da comunidade. Mas ninguém atribuiria o problema à ética do formado por Eton.

  O outro tema comum na discussão sobre a ética nas empresas nada tem a ver com ética.

  Coisas como a contratação de garotas de programa para entreter clientes não é questão de ética, mas de estética. "Será que eu quero ver um proxeneta ao olhar-me no espelho, enquanto faço a barba?", esta é a pergunta mais adequada.

  De fato, seria bom ter líderes escrupulosos. Infelizmente, a escrupulosidade nunca prevaleceu entre os líderes, sejam reis ou condes, clérigos ou generais ou até intelectuais, como os pintores ou humanistas da Renascença ou os literati da tradição chinesa. Tudo o que uma pessoa escrupulosa pode fazer é afastar-se de atividades que violem seu autorrespeito e bom gosto.

  Ultimamente, estes dos temas de homilias foram enriquecidos por um terceiro, sobretudo nos Estados Unidos: os gestores, dizem, tem a responsabilidade ética de assumir papel proativo e construtivo na sociedade, de servir às causas comunitárias, de dedicar parte de seu tempo a atividades comunitárias, e assim por diante.

  Em muitos países, estas atividades comunitárias não se encaixam nos costumes; Japão e França são exemplos. Mas onde a comunidade tem tradição de voluntarismo - ou seja, sobretudo nos Estados Unidos - os gestores devem ser encorajados a participar e a assumir a liderança em assuntos comunitários e em organizações comunitárias. No entanto, estas atividades nunca devem ser impostas nem eles devem ser avaliados, recompensados ou promovidos de acordo com sua participação em atividades voluntárias. Obrigar ou de alguma maneira induzir os gestores a participar destes trabalhos é abuso do poder organizacional e, portanto, conduta ilegítima.

  Uma exceção seriam os gestores de empresas em que as atividades comunitárias são realmente parte de suas atribuições. Os gerentes locais de empresas telefônicas, por exemplo, participam de atividades comunitárias como parte de seus deveres gerenciais e como representantes locais de relações públicas da empresa. Também é assim com os gerentes de uma loja local da Sears, Roebuck. E os corretores imobiliários locais que participam de numerosas atividades comunitárias e almoçam todos os dias em diferentes clubes de serviços sabem muito bem que não estão servindo à comunidade, mas promovendo o próprio negócio e caçando clientes em potencial.

  Porém, embora desejável, a participação de gestores na comunidade não tem nada a ver com a ética, muito menos com responsabilidade. É a contribuição de um indivíduo, na condição de vizinho e cidadão. E é algo que se situa fora do escopo do trabalho e da responsabilidade gerencial.

# 3.16 Liderança: esta capacidade é atributo excepcional de um grupo restrito de indivíduos

Um problema de ética típico dos administradores decorre do fato de os gestores de instituições serem coletivamente os grupos de liderança da sociedade de organizações. Mas, individualmente, o gestor é apenas um empregado.

  Isto é reconhecido nitidamente pelo público. Nem o mais poderoso chefe da maior organização é conhecido do público. Com efeito, a maioria dos empregados mal sabe o nome e não identificaria o CEO se o visse na rua. Ele pode ter conquistado a posição inteiramente por mérito pessoal e desempenho comprovado. Mas deve seu poder e status totalmente à instituição. Todo mundo conhece a General Eletric, a Telephone Company, a Mitsubishi, a Siemens e a Unilever. Mas quem chefia estas grandes empresas - ou, também, a Universidade da Califórnia, a École Polytehnique ou o Guy's Hospital, em Londres - é questão de interesse direto apenas do grupo gerencial destas instituições.

  Portanto, é impróprio se referir aos gestores como líderes. Eles são membros do grupo de liderança?

  Basicamente, ser membro de um grupo de liderança é o que tradicionalmente se quer dizer com o termo profissional. A participação nestes grupos confere status, posição, destaque e autoridade. Também acarreta deveres. Esperar que todos os gestores sejam líderes é pretensão descabida. Nas sociedades desenvolvidas há milhares, se não milhões de gestores - e a capacidade de liderança é sempre atributo excepcional de um grupo muito restrito de indivíduos. No entanto, como membro de um grupo de liderança, o gestor está sujeito às exigências da ética profissional - às demandas de uma ética da responsabilidade.

# 3.17 Ética: muito ajuda aquele que não atrapalha

A principal responsabilidade de um profissional foi definida com clareza, há dois mil e quinhentos anos, no juramento de Hipócrates, médico grego: primum non nocere - "Primeiro, não prejudicar", que é o princípio da não maleficência consciente.

  Os profissionais, sejam médicos, advogados ou gestores, não podem prometer fazer o bem aos clientes. Tudo o que podem fazer é tentar. Mas têm condições de prometer que, conscientemente, não lhes farão mal. Do contrário, o cliente não confiará no profissional. Os profissionais precisam ter autonomia. Não podem ser controlados, supervisionados ou dirigidos pelo cliente. O profissional deve ser privativo e reservado para que seu conhecimento e julgamento mereça a confiança do cliente. Porém, o fundamento desta autonomia, na verdade sua razão, é o profissional se considerar alvo do interesse público. Os profissionais, em outras palavras, são privativos no sentido de serem autônomos e isentos de controles políticos ou ideológicos. Mas são públicos no sentido de que o bem-estar de seus clientes estabelece limites para suas ações e palavras. E primum non nocere, "primeiro não prejudicar", é a regra básica da ética profissional, a norma fundamental da ética da opinião pública.

  Em algumas áreas importantes, os gestores e sobretudo os gestores de empresas ainda não se dão conta de que, para que continuem autônomos e privativos, devem se impor a responsabilidade da ética profissional. Eles ainda devem aprender que precisam escrutinar seus feitos, suas palavras e seus comportamentos, para se assegurarem de que não prejudicaram conscientemente.

  Os gestores que não refletem e não atuam em busca da solução adequada para um impacto provocado por suas empresas, para não se tornarem impopulares no clube, estão fazendo o mal conscientemente. É como se estivessem estimulando, de propósito, o crescimento do câncer. Já se disse que esta atitude é insensata. Também já se afirmou que, no fim das contas, este tipo de comportamento prejudica a empresa e o setor, muito mais que um pequeno desconforto temporário. Mas, acima de tudo, é transgressão crassa da ética profissional.

  Porém, há outras áreas em que os gestores, em geral, e os gestores americanos, em especial, tendem a violar a regra de não fazer o mal conscientemente:

  1) Remuneração de executivos;

  2) Planos de benefícios como grilhões de ouro e

  3) Retórica do lucro.

  As ações e as palavras nestas áreas tendem a provocar rupturas sociais. Tendem a ocultar a realidade saudável e a disseminar doenças, ou ao menos hipocondria social. Tendem a desorientar e a bloquear aprendizado. E tudo isto são malefícios sociais gravosos e opressivos.

# 3.18 Gestão de pessoas: os benefícios substituindo o salário-base na remuneração

Uma área em que os gestores de hoje não cumprem o compromisso de "Primeiro não prejudicar conscientemente" está estreitamente relacionada com a remuneração.

  Desde a Segunda Guerra Mundial, a remuneração, inclusive os benefícios, foi distorcida cada vez mais para criar grilhões de ouro.

  Benefícios de aposentadoria, remuneração extra, bônus e opções sobre ações são formas de remuneração. Do ponto de vista da empresa - mas também sob a perspectiva da economia - , trata-se de custos do trabalho, não importa como sejam rotulados. E são tratados como tais pela administração, quando os gestores se sentam para negociar com os sindicatos trabalhistas. No entanto, cada vez mais, quando mais não seja em consequência das distorções da lei tributária, estes benefícios estão usados para prender o empregado ao empregador. Os empregados são induzidos a permanecer com o mesmo empregador, não raro durante muitos anos. E os benefícios são estruturados de maneira a associar à mudança de emprego punições drásticas e perdas de benefícios que já haviam sido conquistados e que, com efeito, representam salários vinculados ao emprego passado.

  Esta situação talvez seja adequada numa sociedade que, como o Japão, se baseia no emprego vitalício e exclui a mobilidade. No entanto, mesmo no Japão, os grilhões de ouro não mas são aceitáveis para profissionais e para trabalhadores do conhecimento que, cada vez mais, devem desfrutar de mobilidade, a bem dos interesses não só de si próprios, mas também da economia japonesa e até da empresa japonesa. No Ocidente, mormente nos Estados Unidos, estes grilhões de ouro são inquestionavelmente antissociais.

  Os grilhões de ouro não fortalecem a empresa. Eles induzem à seleção negativa. As pessoas que reconhecem não estar produzindo bom desempenho no emprego atual - ou seja, as pessoas que estão nitidamente no lugar errado - em geral não mudam de emprego, continuando onde sabem não ser seu lugar adequado. No entanto, se ficam porque as consequências negativas de ir embora são grandes demais, elas resistem e se ressentem. Elas sabem que foram subornadas e que foram fracas demais para dizer não. E tendem a tornar-se mal-humoradas, rancorosas e amargas, pelo resto da vida de trabalho.

  O fato de os empregados em si se mostrarem ansiosos por estes benefícios não é desculpa. Afinal, a servidão medieval também começou como benefício muito almejado.

  Portanto, cabe aos gestores refletir sobre quais destes benefícios devem ser vinculados, adequadamente - por seus próprios méritos - , à continuidade do emprego. Por exemplo, as opções sobre ações talvez se incluam nesta categoria. Mas os direitos referentes a previdência privada, bônus por desempenho, participação os lucros e resultados e assim por diante foram efetivamente auferidos pelos empregados e, nestas condições, devem estar disponíveis sem restrições a seus direitos como cidadãos, como indivíduos e como pessoas. E, mais uma vez, os gestores deverão empenhar-se para promover as mudanças necessárias na legislação tributária.

# 3.19 Lucro: maximização versus bem público

Os gestores, com sua retórica, tornaram impossível para o público a compreensão da realidade econômica. Esta situação também infringe a necessidade de que os gestores, como líderes, não prejudiquem conscientemente, e se aplica, mormente, aos Estados Unidos, mas também à Europa Ocidental. Isto porque, no Ocidente, os gestores ainda se referem, constantemente, à motivação do lucro. E ainda definem o objetivo da empresa como maximização do lucro. Não enfatizam a função objetiva do lucro. Não falam em riscos - ou muito raramente o fazem. Não salientam a necessidade de capital. Quase nunca mencionam o custo do capital, muito menos dizem que a empresa deve gerar lucro suficiente para obter o capital necessário ao custo mínimo.

  Os gestores frequentemente se queixam da hostilidade ao lucro. No entanto, raramente atinam de que sua própria retórica é uma das principais razões desta hostilidade. Porquanto, com efeito, nos temos adotados pela administração ao falar em público, não se apresenta justificativa possível para o lucro, não se dá explicação para a sua existência, nem se lhe atribui função específica. Destaca-se apenas a motivação do lucro, ou seja, o desejo de alguns capitalistas anônimos - a razão pela qual este desejo merece a indulgência da sociedade, mais que a bigamia, por exemplo, jamais se elucida. Porém, a geração de lucro é necessidade fundamental da economia e da sociedade.

  Na maioria das grandes empresas americanas, a prática gerencial é perfeitamente racional. A retórica é que é obscura e, portanto, ameaça prejudicar tanto as empresas quanto a sociedade. Decerto, poucas empresas americanas encaram a lucratividade como necessidade mínima. Em consequência, com mais probabilidade, subestimam a lucratividade realmente necessária, que dirá a necessidade de compensação pela erosão inflacionária do capital. Mas, conscientemente ou não, baseiam o planejamento do lucro no duplo objetivo de garantir acesso ao capital necessário e de minimizar o custo de capital. No contexto americano, quando mais não seja por causa da estrutura do mercado de capitais dos Estados Unidos, alcançar elevado índice preço/lucro nas negociações com ações nas bolsas de valores é, de fato, fundamental para a minimização do custo do capital. Assim, a otimização do lucro é estratégia perfeitamente racional, que tende a diminuir, no longo prazo, o custo de capital efetivo.

  Porém, esta mesma realidade torna ainda menos justificável continuar usando a retórica da motivação do lucro. Ela não atende a nenhum propósito, exceto confundir e amargurar.

  Estes exemplos de áreas em que os gestores não se empenham em observar a regra de não prejudicar conscientemente são basicamente exemplos americanos. Eles se aplicam, até certo ponto, à Europa Ocidental. Mas não são pertinentes ao Japão. O princípio, contudo, é válido em todos os países, tanto naqueles em desenvolvimento quanto nos desenvolvidos. Estes casos são extraídos da administração de empresas. E também se aplica aos gestores de todas as instituições na sociedade das organizações.

  Em qualquer sociedade pluralista, a responsabilidade pelo bem público tem sido problema e questão central. A sociedade pluralista das organizações não será exceção. Seus líderes representam interesses especiais, ou seja, instituições destinadas a atender a necessidades específicas e parciais da sociedade. Com efeito, os líderes da sociedade pluralista das organizações são os servos destas instituições. Ao mesmo tempo, eles compõem o principal grupo de liderança que a sociedade conhece e tende a produzir. Eles devem servir tanto á própria instituição quanto ao bem comum. Para que a sociedade seja eficaz, para não falar em manter-se como sociedade livre, as pessoas que são denominadas gestoras devem continuar privativas de suas instituições. Não importa quem os remunera, e como, elas deverão preservar sua autonomia. Mas elas também devem ser públicas em sua ética.

  Nesta tensão entre a atuação privativa do gestor, a autonomia necessária da instituição do gestor e a necessidade da prestação de contas quanto à própria missão e propósito, de um lado, e o caráter público do gestor, de outro, se situa o problema ético específico da sociedade das organizações. *Primum non nocere* pode parecer exigência débil em comparação com as exortações instigantes de desempenho de estadista, hoje tão comuns nos manifestos de responsabilidade social. Porém, como os édicos descobriram há muito tempo, não é fácil cumprir a norma. Sua própria despretensão e autolimitação a converterem em norma certa para a necessária ética dos gestores, a ética da responsabilidade.

**4 Referências**

Donnelly, Gibson & Ivancevich. (1975). *Fundamentos de administração*. Estados Unidos da América: Business Publications

Drucker, P. F. (1977). *Dia do ano bom*. Claremont, Califórnia

Drucker, P. F. (1991). *Fator humano e desempenho*. São Paulo: Pioneira

Drucker, P. F. (1991). *O administrador e as organizações*. Filme. Rockville, Maryland: BNA Communications

Drucker, P. F. (2012). *Pessoas e desempenhos.* São Paulo: Elsevier

Foreign Affairs (1974). *As multinacionais e os paíse em desenvolvimento: mitos e realidades.* Estados Unidos da América: Council on Foreign Relations, Inc.

Fortune. (1952). *Como ser um empregado*. Estados Unidos da América: Revista Fortune

Koontz & O’Donnell. (1976). *Administração*. Estados Unidos da América: McGraw-Hill

Harvard Business Review. (1974). *Novos modelos para as organizações contemporâneas*. Estados Unidos da América: Revista da Escola de Negócios da Universidade Harvard

Haynes & Massie. (1969). *Administração*. Estados Unidos da América: Prentice-Hall

Hodgetts. (1991). *Administração: teoria processo e prática*. Estados Unidos da América: Saunders

Massie & Douglas. (1973). *Administração: uma introdução contemporânea*. SEstados Unidos da América: Prentice-Hall

Nation’s Business (1966). *O que o computador terá para lhe dizer.* Estados Unidos da América: Câmara do Comércio dos Estados Unidos

Newman, Summer & Warren. (1972). *O processo da administração*. Estados Unidos da América: Prentice-Hall

Sink. (1973). *Administração e organizações*. Estados Unidos da América: Southwestern

Sociedade Americana de Engenheiros Mecânicos. (1950). *Cinquenta anos de administração – uma revisão e uma visão de futuro.* Estados Unidos da América: SAEM

Wall Street Journal. (1976). *A ilusão dos lucros.* Nova Iorque: Dow Jones & Company

Wall Street Journal (1975). *Administração da produtividade do capital.* Nova Iorque: Dow Jones & Company

Wall Street Journal (1975). *Administração do trabalhador intelectual.* Nova Iorque: Dow Jones & Company

**6 O autor**

Cláudio Márcio Araújo da Gama. Analista Técnico em Gestão Governamental IV, na função de Administrador da Secretaria de Estado da Casa Civil do Governo do Estado de Santa Catarina. Especialista em Gestão Pública pela Faculdade Municipal de Palhoça, em 2018. Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Paraná ( UFPR ), em 2013, Tecnólogo em Gestão Pública pela UFPR, em 2011. Técnico em Gestão Pública com ênfase em Administração Municipal pela UFPR, em 2009.