

Reformar ou alienar-se

José Antônio Parente Cavalcante (*)

O momento nacional caracteriza-se por freqüentes transformações de natureza política, social e econômica.

Convivemos com um clima social onde avultam indefinições em assuntos que irão moldar o futuro do País.

O debate da Constituinte, as reformas do Governo Federal, a Reforma Tributária, a reivindicação de maior descentralização político-administrativa, a Política Econômica, a dívida externa e a dívida interna, o combate à inflação, a Política Salarial, a Reforma Partidária, estes e outros temas fazem parte do cotidiano da nossa população.

Sindicatos, entidades como a OAB, ABI, CNBB propugnam por maiores e crescentes liberdades sociais e serem garantidas pela Constituinte.

Notamos, no entanto, um amplo vazio nessa efervescência de idéias e nesse jogo de pressões sociais e políticas. Tal vazio corresponde a não definição do papel da Administração no contexto da vida nacional e à ausência de preocupação sistemática, por parte dos administradores, em defi-



nir aquele papel.

A sociedade brasileira, suas elites, procuram definir com clareza os rumos para a Economia Nacional. Todavia, pouco se pensa sobre como administrar os recursos escassos cuja alocação foi politicamente decidida. Debate-se a repartição da renda, as opções

de investimento, o nível da inflação, mas não se estuda em profundidade como reduzir o desperdício nacional; como disseminar na sociedade a experiência administrativa que se acumula com indivíduos isolados ou em pequenos grupos.

O País é pródigo em exemplos de empresários empreendedores que construíram o sucesso, apesar das condições adversas predominantes no mercado e na economia.

A diferença que determina o sucesso ou o fracasso do empreendimento decorre da maior ou menor eficácia da ação empresarial ou da eficácia administrativa do empresário.

Desejamos aqui tecer considerações sobre o papel do administrador no contexto social; sobre a Adminis-

tração como campo de ação social e suas implicações para a sociedade.

Hélio Beltrão, quando Ministro da Desburocratização, em entrevista ao "Jornal do Brasil" sob o título: "Beltrão acha desperdício grande fonte da inflação", afirmou que necessitamos deixar de administrar um "País imaginário". As carências que existem no País, a parte de serem fator de desequilíbrio social, também caracterizam um imenso mercado potencial à nossa disposição, capaz de absorver grande número de bens e serviços produzidos com a utilização de fatores disponíveis no País.

Soluções simples e baratas, ajustadas à realidade de substancial parcela da população, poderão e deverão predominar.

A crise econômica em anos recentes obrigou as empresas a racionalizar suas atividades. Situações de crise costumam ser também situações que nos abrem oportunidades. Oportunidade de exercitar nosso poder criador, oportunidade de despertar o potencial do País para a construção de realidade mais condigna para nossa população. População que, em cerca de 60% dos seus integrantes, recebe menos de três salários mínimos mensais como renda familiar.

País marcado por contrastes violentos entre os níveis de renda, a tecnologia dominante os valores sociais que prevalecem em suas diferentes regiões; País onde coexistem populações que já atingiram níveis de renda e estilos de vida condizentes com os

(*) José Antônio Parente Cavalcante é bacharel em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas. Tem cursos de especialização em Planejamento, Organização e Administração de Recursos Humanos; é professor de Administração da Fundação Getúlio Vargas e Chefe-Adjunto do Departamento de Recursos Humanos do Banco Nacional da Habitação.

IDÉIAS

países desenvolvidos, com outras ainda marginalizadas da economia de mercado, por vezes mergulhadas no estado de pobreza absoluta.

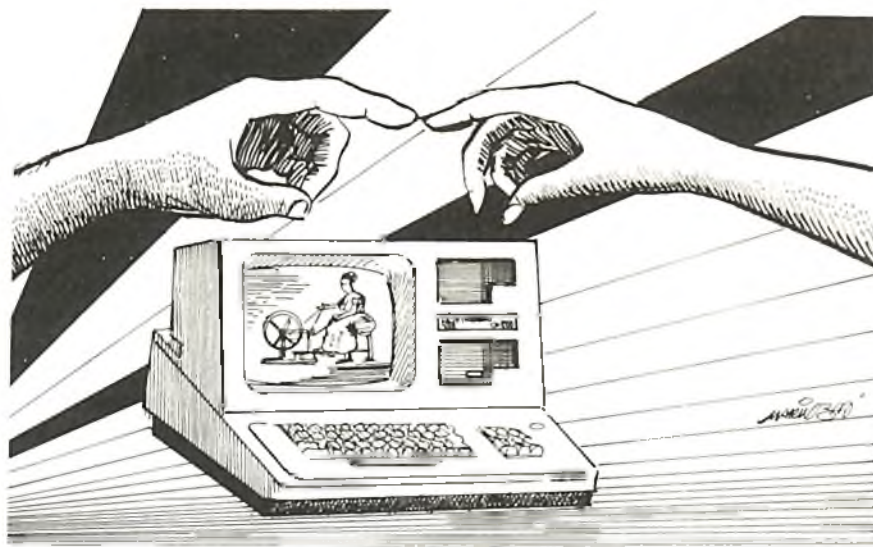
No Brasil — talvez no mundo — poder-se-ia dizer, parafraseando colocação de famoso estadista, que a Economia é por demais complexa para ser deixada aos economistas. Todos os profissionais necessitam contribuir de modo relevante na análise e para as soluções de seus problemas. Os administradores necessitam reformular a atitude perante a realidade nacional. Necessitamos assumir integralmente nossa responsabilidade social, oriunda de alguns aspectos que marcam nosso papel no contexto social. Para tanto, faz-se conveniente considerar que a atual fase da Administração emergiu do bojo da Revolução Industrial. A sociedade moderna, industrializada, que emergiu da mesma Revolução Industrial, é uma sociedade organizada e administrada:

— Esta mesma sociedade, impulsionada pelo avanço da ciência, pela pressão demográfica, pela elevação do nível educacional médio das populações, pela urbanização crescente, pela conscientização do esgotamento dos recursos não renováveis, pela reivindicação crescente por melhores condições de vida e por direitos humanos reconhecidos, enfim, impulsionada por estas e todas as demais conseqüências desejadas e não desejadas do processo de desenvolvimento que marcaram os últimos cem ou cento e poucos anos, esta sociedade, repetimos, sofre transformações aceleradas e por vezes profundas.

Tais transformações têm sua origem ou seu desaguadouro nos sistemas organizacionais, que, em decorrência, também necessitam mudar; e com eles mudam as práticas administrativas.

Nesse processo mundial de mudança, são as sociedades que possuem níveis mais elevados de qualificação administrativa as que conseguem apresentar melhor desempenho.

A década de 80 apresenta-se como um ponto de inflexão das tendências históricas recentes da humanidade, mudança nos campos da Ciência e da



Economia. Nela ocorre ou se acentua: a transformação da Astronáutica em atividade Aeroespacial, ingressando em sua etapa econômica e comercial de existência; a busca de fontes alternativas de energia, busca esta que teve sua origem na crise do Petróleo, na primeira metade da década passada; o papel modernizador da Informática e seus campos correlatos; a influência crescente das indústrias modernas, relegando progressivamente aqueles ramos tradicionais ao mercado de países comparativamente subdesenvolvidos; as tensões no Oriente Médio e no Extremo Oriente; o papel marcante que pequenos países asiáticos (Taiwan, Hong-Kong, Cingapura) passaram a exercer no mercado industrial mundial; a abertura econômica chinesa; a emergência de novos valores sociais que questionam o papel tradicionalmente aceito para as empresas e governos, assim como a própria noção geralmente aceita para o desenvolvimento econômico e social.

— No que se refere especificamente ao administrador, deve-se atentar para a importante diferença qualitativa existente entre o desempenho do administrador de processo de mudança e para épocas de crise, do administrador para épocas de estabilidade e envolvendo predominantemente processos tradicionais de produção e trabalho. Este pequeno artigo não comporta longas explanações, porém,

Os administradores devem reformular a atitude perante a realidade do País, assumindo sua responsabilidade social. Para tanto, é necessário considerar que a atual fase da Administração emergiu da Revolução Industrial. A sociedade moderna, industrializada, que emergiu daí, é uma sociedade organizada e administrada.

basta lembrar que, em período de estabilidade e continuidade social e econômica, a pressão para mudar é, em princípio, uma disfunção; nos períodos de crise e rápidas transformações sociais, a mudança é objetivo. E isto não implica apenas usar novos instrumentos gerenciais. De modo muito mais amplo, implica pensar, sentir, ser de modo diferente. Toda a pessoa do administrador necessita não só conviver com a ambigüidade e o risco, mas buscá-los deliberadamente e, assumindo-os, superá-los em um novo patamar de equilíbrio, gerado a partir da própria crise; gerado a partir da compreensão de que um problema é, ao mesmo tempo, uma ameaça e uma oportunidade.

Os administradores brasileiros, segundo pesquisas realizadas pelo

IDORT e pela Fundação Getúlio Vargas, apresentam comportamento predominantemente conservador, sendo propensos a preferir não correr riscos, mesmo a custo de possível perda de oportunidade.

A crise, o problema, só apresenta sua face de oportunidade quando o enfrentamos de modo pró-ativo, e não defensivamente.

Neste ponto vejo o grande risco, mas também o grande potencial positivo que o País apresenta.

A estagnação e o declínio ou o crescimento e a rota para a abundância são sementes no mesmo solo, zíngos da mesma fecundação. Neste caso, porém, podemos decidir quem germinará e virá à luz. E decidir através da opção vivida, não do discurso. A opção que se fará pelo desempenho dos administradores — do topo à base da sociedade — será apoiada em sólida capacitação profissional.

O quadro atual é marcado pela improvisação, pelo auto didatismo errático, pela formação acadêmica deficiente, desvinculada das demais necessidades do mercado.

Considerando que ao administrador cabe múltipla participação na sociedade, em todos os seus segmentos e em todos os níveis de decisão, é mister que compreendamos, à luz do que acima já foi exposto, o sentido amplo e profundo que pode e, julgo eu, deve ser dado à afirmação do Ministro Beltrão sobre o papel do desperdício como alimentador da inflação.

Estudo realizado há alguns anos nos EUA, pela American Management Association, indicava que, naquele país, o prejuízo diário gerado por baixos níveis de eficiência e eficácia chegava a quase dois bilhões de dólares ou cerca de 7 vezes da dívida externa brasileira por ano. Suas causas, em sua maior parte, radicavam-se em falhas administrativas.

MacNamara afirmou certa vez, talvez dramatizando o problema, mas não sem uma grande dose de verdade, que não existem países subdesenvolvidos, mas sim países subadministrados.

Considerando o estágio em que se encontra o Brasil, faz-se necessário que os administradores compreendam, à plenitude, o real sentido do Desperdício Nacional.

Entre todos os desperdícios de meios e recursos, um se nos apresenta como o mais sério e o mais trágico: o desperdício do Potencial Humano Nacional. Dentro dele, o desperdício que representa o malbaratamento dos esforços administrativos e gerenciais e dos esforços de formação e capacitação de dirigentes merecem destaque.

Face à coexistência de realidades econômicas e sociais díspares, nosso esforço administrativo dever-se-á exercer em três frentes simultâneas: na condução do Brasil da Pobreza, aproveitando todo o potencial humano existente; na atualização do Brasil Desenvolvido no tocante às formas organizacionais que incorporam a ciência

Estudo realizado há alguns anos nos EUA, pela American Manager Ass., indicava que, naquele país, o prejuízo diário gerado por baixos níveis de eficiência e eficácia chegava a quase 2 bilhões de dólares, ou seja, cerca de sete vezes a dívida externa brasileira por ano. Suas causas, na maioria, estavam nas falhas administrativas.

cia e a tecnologia de ponta hoje gerada e praticada nos países cêntricos do processo econômico mundial; no esforço de redução entre os diferentes estágios de desenvolvimento da sociedade brasileira.

Para tanto, necessário se torna atuar em cinco principais áreas de concentração do desempenho administrativo.

Concentrarmo-nos nas decisões sobre Objetivos e Diretrizes de Ação

Devemos fazê-lo em todos os níveis e setores da vida nacional, entendendo, principalmente, que necessitamos encontrar soluções adequadas aos problemas administrativos nacionais

e não buscar soluções ideais ou provenientes de modismos.

Em paralelo com os administradores preparados para as grandes empresas, os grandes grupos econômicos e os órgãos governamentais de cúpula, todos a exigir elevado grau de especialização, necessitamos ter o administrador de pequenos negócios, o gestor da pobreza e da escassez, assumidas e tornadas economicamente produtivas; o administrador que, sem descuidar das modernas técnicas gerenciais, aproveite a experiência, a tecnologia espontânea e os recursos precários daquele segmento minoritário da sociedade que sobrevive com níveis de renda mensal por vezes abaixo de um salário mínimo e que possui, como únicos e reais recursos, sua inteligência e sua criatividade.

Esta Administração da Pobreza, que é, na realidade, a Administração para a Criatividade, não conflita com a administração tecnologicamente atualizada. Ao contrário, a pressupõe e preparará vastos segmentos sociais para se integrarem à vida econômica nacional.

Aprimorar a Alocação e o Aproveitamento dos meios

O item anterior nos colocou face a esta outra área de preocupação dos administradores. A definição mais realista dos objetivos, tanto a nível macro como microsossial, obrigará os dirigentes a redefinirem o uso dos meios e a própria conceituação e hierarquização desses meios.

Novamente a simultaneidade de realidades não coetâneas do desenvolvimento nacional exige tratamentos diferenciados do problema brasileiro. De um lado o maior contingente das empresas nacionais caracteriza-se por seu pequeno porte, pela estrutura com base familiar, pela opção pelos ramos mais tradicionais de produção de bens e serviços. Nelas, escasseiam os recursos financeiros e de capital; abunda a mão-de-obra não qualificada e semi-qualificada; predomina o empresário e o administrador "intuitivos" e autodidatas.

A esta se contrapõe a empresa de grande porte (acentuada minoria entre as empresas nacionais), a empresa transnacional e o grande empreendimento do poder público. Nestes ca-

IDÉIAS

sos ainda predominam a indústria tradicional, a atividade do ramo financeiro e a atividade do ramo comercial largamente voltada para bens de consumo.

Só recentemente vem tomando mais vulto o esforço inicial de pequenas parcelas das atividades governamentais e empresariais do País voltadas para os ramos mais dinâmicos baseados na ciência e na tecnologia de ponta, ambas promotoras da sociedade em emergência e que será uma realidade econômica e social na transição para o século XXI.

Nos ramos tradicionais de indústria e comércio, predominam, como meios, o capital, a tecnologia já largamente testada e freqüentemente obsoleta em termos mundiais, e a capacitação profissional voltada acentuadamente para o "saber usar", sem questionamentos ou inovações significativas.

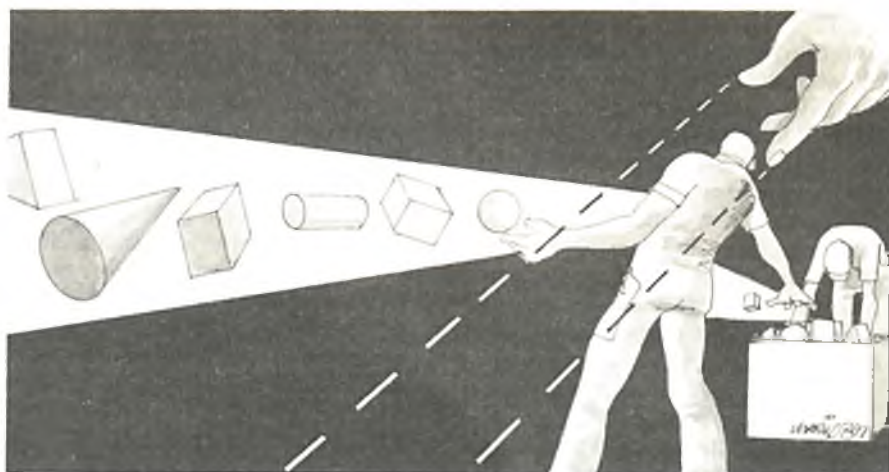
É principalmente para este segmento do mercado que preparamos — e freqüentemente o fazemos de modo deficiente — os nossos administradores e quase toda a nossa mão-de-obra, tanto a nível técnico como universitário.

Entendo que, assim agindo, estamos optando pela decadência; preparamo-nos mal para conduzir um processo econômico e social que já apresenta claros e inequívocos sinais de obsolescência. As crises econômicas atuais em todo o mundo o demonstram.

Assim agindo, além de abandonarmos o futuro que hoje é construído nos países líderes através da administração do conhecimento, também abandonamos à margem do processo econômico modernos segmentos dos empresários nacionais e cerca de metade da população brasileira, aquela metade mais carente de recursos, de educação e de assistência; a metade que ainda não convive com os frutos do desenvolvimento econômico.

Os recursos básicos para estes dois extremos da atividade econômica — a administração do futuro que hoje se cria e a administração da escassez que se impõe implantar em nosso País — são a inteligência o conhecimento e a criatividade.

Urge formar administradores que saibam mobilizar tais recursos com



É necessário e urgente formar administradores que saibam mobilizar os recursos básicos que são a inteligência, o conhecimento e a criatividade. Que o façam com eficiência, eficácia e efetividade. De outra parte, os dirigentes dos segmentos da economia mais tradicionais devem aprimorar-se através de uma reformulação.

eficiência, com eficácia e com efetividade. Devemos fazê-lo em paralelo ao aprimoramento da formação e reformulação dos dirigentes dos segmentos mais tradicionais da nossa economia. Nenhum dos três segmentos pode ser abandonado; nenhum pode sobrepor-se aos demais. A preocupação com o hoje não invalida a preocupação com a construção do amanhã. É, isto sim, o seu esteio principal. Mas ignorar o amanhã é caminhar para a ruína. Assim como o é ignorar segmentos significativos da sociedade.

Destaque-se que o desenvolvimento de técnicas gerenciais inovadoras voltadas para o pequeno produtor, o pequeno empresário, o profissional de baixa qualificação técnica é, simultaneamente:

— um apoio aos setores mais desenvolvidos, porém ainda tradicionais da atividade econô-

mica, pois, expandindo a produção e a renda ampliam-se mercados;

— uma preparação para a sociedade do futuro, pois, concentra o esforço no aproveitamento pleno do potencial humano da mão-de-obra, isto é, naquilo que é o apálgio da espécie humana, a sua capacidade de saber-que-sabe, pensar sobre seus próprios pensamentos.

Por último, destaque-se que, para construir o futuro, o administrador necessita encarar como recursos a serem mobilizados a pesquisa, a educação e a transformação de determinados valores sociais voltados para o imobilismo e a constante espera de que soluções cheguem como dádivas e não como produto do esforço coletivo da sociedade.

Despertar a motivação daqueles que produzem

É este outro ponto crucial da construção de nova e mais equânime sociedade nacional.

A formação cultural brasileira parece valorizar atitudes predominantemente passivas e reativas face às condições de vida. Parece não fazer parte do elenco de comportamentos típicos de nossa população a participação efetiva no processo de mudança social. Já houve, inclusive, quem atribuisse esta passividade ao "caráter brasileiro", a causas genéticas e raciais...

Os acontecimentos políticos a que observamos desde o ano de 1983 dão-nos a esperança de que algo mudou.

Simultaneamente, convivemos com movimentos de organização comunitária como nunca o País presenciou. Há algo de simplório naquelas visões e interpretações do comportamento social brasileiro. A transposição pura e simples de soluções exógenas para o nosso meio, desde o processo de colonização, estaria na raiz de tal desinteresse pela própria sorte? Não estaríamos face a um choque de valores culturais e um descompasso de linguagens?

Seria adequado transferir, pura e simplesmente, técnicas como o PERT-CPM (para citar um exemplo), originada em processo tecnológico mundialmente pioneiro na época, para o meio da construção civil brasileira, onde predomina a mão-de-obra, quando muito semi-qualificada, via de regra analfabeta, recém emigrada do meio rural? Seriam adequados os investimentos indiscriminados em ensino universitário, formando profissionais freqüentemente mal preparados e que depois não são absorvidos pelo mercado de trabalho, quando vemos grandes lacunas na mão-de-obra qualificada de nível médio, ou o trabalhador, nem mesmo alfabetizado, incapaz de ler as mais simples instruções de trabalho?

Tais questões e muitas outras equivalentes nos trazem à presença a necessidade de adquirir estilos administrativos, linguagem e incentivos adequados à realidade do segmento social em que operamos. Nem sempre a mais moderna técnica administrativa ou o mais recente modelo gerencial são os mais úteis para uma dada situação concreta.

Só com apoio naquela adequação poder-se-ão mobilizar os potenciais humanos de nossa sociedade.

Desenvolver o Processo de Comunicação

Entendendo tal processo sob vários aspectos: a tecnologia da informação, vinculada aos processos da Informática e da Telemática; a difusão de conhecimentos através do ensino, o treinamento da mão-de-obra, a assistência técnica, a divulgação de experiências e pesquisas pioneiras no País e foram dele; a melhoria dos processos informacionais nas empresas e

nos órgãos públicos, evitando os gastos desnecessários com equipamentos que, com desagradável freqüência, ficam ociosos ou são subutilizados; o aperfeiçoamento do uso de sistemas eletrônicos de processamento da informação; o intercâmbio de informações técnicas entre profissionais da administração, através, principalmente, de encontros profissionais e publicações especializadas. A preocupação e ações nestes campos irão acelerar o processo de transformação da sociedade nacional.

Enfatizar o Acompanhamento e o Controle de Resultados

A ênfase prioritária está nos resultados vinculados à melhoria das condições de vida da população brasileira. Para tanto é necessário desenvolver instrumentos em níveis macro e microsociais, abrangendo desde o desempenho da mão-de-obra até o da Economia como um todo.

A noção de desenvolvimento necessita humanizar-se, sendo para tanto necessário questionar se a única via de obtê-lo é copiando as soluções tecnológicas e econômicas adotadas pelos países hoje desenvolvidos. O exemplo atual do Japão parece merecer estudos mais aprofundados.

Considerações e Proposições Finais

Estas considerações não apresentam uma conclusão. Não apresentam porque, julgo eu, não se destinam a fechar-se em um círculo, mas, muito ao contrário, a ser um ponto de partida para polêmica e contestações. Assim sendo, apresento os seguintes tópicos finais:

- Existe a urgente necessidade de reformulação do ensino acadêmico de Administração. Necessita ser ele mais voltado para as realidades do mercado de trabalho, incorporando as diferenças regionais e estamentais desse mercado. A formação de bacharéis em Administração necessita atender a todas aquelas peculiaridades mencionadas no corpo do presente trabalho.
- Necessitamos enfatizar a formação de professores de administração, assim como de espe-

cialistas em áreas e segmentos específicos do mercado de trabalho, inclusive em setores da vida econômica nacional, tais como — apenas para exemplificar — administradores para a Educação, o Lazer, a Saúde, o Transporte, o Seguro etc.

- Necessitamos criar mão-de-obra especializada, em nível médio, para servir de suporte técnico à atuação do bacharel em Administração ou suprir as necessidades de empresas cujo porte não permita ou justifique a manutenção de um profissional de formação universitária.
- Muitos dos atuais ocupantes de cargos de direção possuem formação profissional que não incorpora conhecimentos de Administração ou mesmo não apresentam formação profissional sistemática alguma. Necessitamos empreender um esforço de re-formação desses dirigentes, proporcionando-lhes oportunidades de adquirir conhecimentos em Administração.

Em todos esses casos, o esforço deve visar à melhoria do desempenho global da Economia, obtida pela melhor capacitação profissional dos dirigentes em todos os níveis de decisão nos setores da vida nacional. É este um programa a ser cumprido de modo permanente e que demanda esforços concentrados durante alguns anos.

Esforços também devem ser concentrados na orientação das atividades de ensino, treinamento e pesquisa no campo da Administração, entrosando-as e relacionando-as com setores afins, abrangendo tanto o âmbito governamental como a iniciativa privada.

Tais esforços terão seu fulcro na capacidade de adaptar o conhecimento administrativo importado à nossa sociedade e às peculiaridades do País. Abandonemos o hábito de viver em um "País imaginário", dedicando-nos, isto sim, à utopia nacional, entendendo-a no sentido real da palavra utopia — a dialética do futuro; futuro a ser construído a partir do momento presente, suficientemente conhecido, compreendido, assumido e administrado.