

A profissão de administrador

Segunda parte da resposta do prof. Benedicto Silva às questões formuladas por esta revista sobre a formação da profissão de administrador

II

No intuito de organizar e passar em revista as idéias, boas e más, verdadeiras e falazes, que circulam desordenadamente sobre a moderníssima profissão administrativa, reconhecida por uns, negada por outros, ignorada pela maioria, "Revista do Serviço Público" lançou, pelas colunas de sua edição passada, um inquérito oportuno, destinado a falar aos interesses dos que estudam, dos que observam e dos que exercem, por força de seus cargos, a função administrativa. Seria escusado dizer que o tema escolhido para o presente inquérito constitui o núcleo central, a essência mesma da arte e ciência de gerir, dizendo respeito, por igual, ao administrador público e ao administrador particular, interessando, por igual, ao civil e ao militar, ao professor e ao estudante das ciências sociais.

Este inquérito deverá ser uma parada de idéias sobre o administrador profissional, o "alquimista que conhece a fórmula secreta do filtro da eficiência", o "sacerdote de nova espécie, que se há de incumbir dos cerimoniais litúrgicos da sociedade super-mecanizada dos tempos modernos", a que se refere o autor do presente artigo.

EMERGE O ADMINISTRADOR PROFISSIONAL

J. M. Keynes, o maior economista inglês da atualidade, afirmou recentemente que a Economia Política está fadada a sobrepujar, em importância, todas as demais ciências — pelo menos durante os próximos 25 anos. Ainda que se possa considerar exagerada essa opinião, é inegável que o eco-

nomista está conquistando terreno rapidamente no apreço da sociedade. Cada vez se reconhece mais o valor das pesquisas e estudos econômicos. Cada vez se encarece mais a atividade do economista profissional. Cada dia se torna mais clara a atividade do economista profissional. Cada dia os economistas se tornam mais *especificados* como grupo profissional distinto.

Nem só os economistas, porém, estão sendo valorizados pelas demandas da era neotécnica. Ao lado deles, outros grupos profissionais novos, já reconhecidos ou em via de reconhecimento, aproximam-se igualmente do período áureo. Os engenheiros, os estatísticos, os "experts" em propaganda e vários outros gozam atualmente de uma situação privilegiada no mercado do trabalho, tal é a procura crescente, para emprego intensivo, das respectivas tecnologias, processos e métodos. Mas o sacerdote de nova espécie, que se há de incumbir dos cerimoniais litúrgicos da sociedade super-mecanizada dos tempos modernos, não é o economista, nem o engenheiro, tampouco o estatístico. É o administrador. Para ele, para o que planeja, dirige e coordena, para o taumaturgo das grandes empresas humanas, para o alquimista que conhece a fórmula secreta do filtro da eficiência, mil vezes mais valiosa do que a que transformasse a argila em ouro, é que estão sendo talhadas, sob medida, as vestes talares com que se hão de celebrar os ritos e operar os milagres do trabalho cientificamente organizado. Efetivamente, dentre as profissões novas, que emergem da complexidade da vida moderna, a de administrador, notadamente a de administrador público, é a mais importante de todas, aquela para a qual o futu-

ro se abre de par em par, carregado de responsabilidades, mas ao mesmo tempo cheio de promessas e seduções.

Apresentada com esses ares de axioma, exaltada por essa roupagem verbal superlativa, a afirmação talvez pareça demasiado afoita. Cumpre justificá-la.

Respondendo às questões que me foram submetidas pela "Revista do Serviço Público", a propósito da profissão administrativa, declarei, no fim do artigo anterior, que o advento do administrador profissional, cuidadosamente treinado, cada vez mais indispensável — se é possível haver gradação em matéria de indispensabilidade — em todas as organizações em que numerosas pessoas se encontrem a serviço de um objetivo comum, é uma consequência imperativa da própria multiplicação e subdivisão das atividades humanas.

Examinando-se, ainda que de relance, a cena mundial contemporânea, tanto nos domínios dos negócios públicos como no setor da economia particular, não é difícil de se verificar que ao mesmo tempo em que a especialização intensiva e multiforme, aumentando a lista das profissões, desdobrando os ofícios, seccionando as ocupações e estreitando os tipos de atividade individual, opera no sentido de *dividir e subdividir o trabalho*, a ação grupal, por outro lado, desenvolve-se para a realização de propósitos de larga envergadura, opera no sentido de *reunir na empresa* os trabalhadores.

A divisão do trabalho, assim extremada pela especialização, e a concentração dos trabalhadores, imposta pela necessidade de fundir e coordenar o esforço, sem o que a maioria dos desígnios humanos jamais poderia ser realizada, *tornaram indispensável um sistema adequado de administração, dando ensejo ao aparecimento do administrador profissional*.

A FALÁCIA DO ADMINISTRADOR NATO

Depois de reconhecer e afirmar o fato óbvio de que em toda empresa o *planejar* e o *executar*

são elementos distintos, assim como em todo processo há uma técnica de direção e uma técnica de execução, Spengler sustenta que a arte e ciência de dirigir pressupõe um "talento inato". "Quer se trate de caçar grandes animais — diz ele, textualmente, — de construir templos, de lançar uma empresa guerreira ou agrícola, quer se cogite de fundar um estabelecimento comercial ou de organizar a viagem de uma caravana, uma rebelião e até mesmo um crime — sempre o primeiro requisito é uma cabeça empreendedora e inventiva para traçar a idéia e dirigir a execução, para comandar e para distribuir as tarefas. Numa palavra, alguém que tenha nascido para chefe de outros que não o são".

E' que, nas empresas "verbalmente dirigidas" não existem apenas duas espécies de técnicas mas também *duas espécies de homens*, diferenciados pelo fato de seus talentos se moverem nesta ou naquela direção: "*homens nascidos para mandar e homens nascidos para obedecer, sujeitos e objetos do processo político e econômico*".

"Governar, decidir, guiar, comandar é uma arte — conclue Spengler — uma técnica difícil e, como qualquer outra, pressupõe um talento inato".

Ignorando ou talvez menosprezando a obra de Taylor e de Fayol, Spengler insiste em revitalizar a "idéia diretriz" das gerações passadas, para as quais o administrador, como o poeta, não se forma — nasce. O verdadeiro chefe "já nasce feito", como quem é bom.

Consoante essa teoria, que ainda agora encontra abonadores do estofado de Spengler, o problema da chefia administrativa consiste em descobrir o *chefe nato*, o homem para o lugar. Uma vez desnichado esse indivíduo raro, "nascido para chefiar", todos os demais problemas relacionados com a função administrativa se resolvem automaticamente, a um aceno da sua varinha de condão. As relações humanas, fonte eterna de perplexidades mesmo para os psicólogos, as questões complexas de planejamento, os métodos de trabalho, as regras de organização — tudo isso carece de importância em face da habilidade con-

gênita do chefe predestinado. Ele administra, isto é, planeja, organiza, dirige, coordena e controla a golpes de talento inato, descobrindo, para cada caso, a solução mais convinável.

Essa teoria, a do "chefe nato", foi desmoralizada há cerca de 40 anos pelo advento do chamado taylorismo.

O *scientific management*, com que o genial engenheiro americano revolucionou a arte de administrar, elevando-a à dignidade de ciência, tem por base o princípio fecundo de que sempre há um *melhor* meio de realizar qualquer operação.

Preliminarmente, não parece verossímil que um administrador impreperado, por assombrosa que seja a sua capacidade inata, possa escolher sempre, intuitivamente, entre milhares, o melhor método de realizar cada uma das numerosas e diversas operações em que se desdobra o trabalho proteiforme de um ministério, ou mesmo o trabalho uniforme, mono-produtor, de uma fábrica. Objetar-se-á que a escolha de normas e métodos pode e deve ficar a cargo dos especialistas, incumbindo-se o administrador exclusivamente das operações descritas por Fayol. Sim, mas é preciso não esquecer que a responsabilidade final da decisão cabe intransferivelmente ao administrador. Que ele se forre ao trabalho de examinar detalhes técnicos, delegando essa e outras tarefas similares aos especialistas, está certo e é vantajoso. A parte que lhe fica, porém, requer igualmente alta especialização e não apenas cultura geral, antecedentes de competência e não apenas qualidades inatas. Alguns dos amplos problemas naturalmente afetos ao órgão de chefia, como o da previsão e o do planejamento, já envolvem tal complexidade nas grandes empresas, que bastam, só por si, para exaurir ou desmoralizar a capacidade de qualquer administrador improvisado, ainda que possuidor de acentuadas aptidões para os misteres do mando e da coordenação.

No prefácio que escreveu, em 1911, para seu livro *Principles of Scientific Management*, disse Taylor que daqui por diante é necessário que nos habituemos à idéia de que os nossos chefes de in-

dústrias deverão ser formados na sua arte e de que nenhum administrador nato, por habil que seja, poderá lutar com um bom êxito contra homens bem organizados — mesmo que se trate de homens ordinários e até medíocres — cujos esforços se ajustem, somando-se, através da coordenação.

O criador da organização científica do trabalho ridiculariza a teoria da capacidade administrativa trazida do berço, sustentando na sua obra teórica e demonstrando pelas suas espetaculares realizações práticas, não somente que é possível mas também vantajoso formar administradores, assim como se formam engenheiros, médicos, dentistas, advogados.

Fayol, por sua vez, acredita e apregoa que o ensino administrativo, "necessário a todo mundo", é susceptível de formar bons administradores, exatamente como o ensino da engenharia tem formado milhares de bons engenheiros.

Profundamente convencido de que se pode ensinar e aprender a administrar, Fayol chega ao extremo de preconizar a instituição do ensino administrativo em todos os níveis, da escola primária à superior.

Conta-se que, certa vez, alguém perguntou a Edison onde conseguia ele inspiração para inventar tantas coisas. "Inspirando-se" na conhecida definição de Buffon, Edison respondeu espiritualmente: *As minhas invenções representam 1% de inspiração e 99 de transpiração*. Combinando esse dito atribuído a Edison com a famosa frase de Buffon — *Le Génie n'est autre chose qu'une grande aptitude à la patience* — a sabedoria popular cunhou uma versão mais sintética, muito corrente nos Estados Unidos — *Nove décimos do gênio é suor* (Nine tenths of genius is sweat).

Hasley, autor bem conhecido por parte dos que estudam administração de pessoal, responde ao postulado da ciência popular — *O administrador nasce, não se faz*, com esse outro postulado, oriundo da mesma fonte — *Nove décimos do gênio é suor*. E sem mais preâmbulos, Hasley argumenta que tem sido demonstrado à saciedade

que qualquer pessoa de inteligência normal, disposta a servir aos outros, pode *adquirir* considerável maestria para administrar, desde que estude os princípios e métodos pertinentes e os aplique conscienciosamente e persistentemente.

Schell, outro autor familiar aos estudiosos de questões administrativas, constata (é propositado o galicismo, ouviu?) que a idéia de que a faculdade de dirigir constitui uma dádiva divina, anda muito disseminada. A arte de administrar é um dom, alguma coisa que se traz do berço. Consequentemente, o êxito dos bons administradores é pura verificação do que “estava escrito” no livro do destino.

Situando-se equidistantemente dos extremos, Schell concorda, *até certo ponto*, com essa idéia. Segundo ele, há um número limitado de qualidades essenciais que, sem dúvida, veem do berço. Sem elas, ninguém conseguirá desempenhar satisfatoriamente o papel de chefe. Com elas, o sucesso vem naturalmente.

“Mas entre os indivíduos dotados dessas qualidades em grande escala — opina Schell — e os que não as possuem de todo, há um grande número de pessoas que as possuem em grau moderado”. Estas são as pessoas “cujo sucesso pode ser prejudicado pela crença de que a arte de dirigir é função de um sexto sentido, uma faculdade intuitiva que desafia explicações, um “palpite” que indica sempre a conduta correta no momento exato”.

Os argumentos de Schell são reversíveis, podem ser usados em relação a qualquer técnica ou arte. Todos sabemos que há certos indivíduos mais bem *dotados* do que outros para aprender e praticar a medicina, a engenharia, a advocacia, o sacerdócio, a arte militar, etc., porque possuem em alto grau as qualidades essenciais ao exercício de uma ou de outra dessas profissões. E' por isso que há bons médicos e médicos ruins, excelentes engenheiros e engenheiros fracassados, advogados eficientes e advogados a quem ninguém confia o patrocínio da causa mais simples, gene-

rais que sabem lutar e generais que sabem apenas fugir. A enumeração não teria fim.

Apesar das opiniões de Taylor, Fayol, Halsey e Schell, o ponto de vista de Spengler contém certa aparência de *verdade*, que demanda comentário.

Com efeito, quando visita uma grande organização moderna, seja uma fábrica de automóveis ou um ministério, surpreendendo na intimidade a sucessão e a simultaneidade das operações necessárias à produção de uma simples peça de trabalho, o observador se sente fortemente inclinado a concordar com o sombrio pensador alemão.

As diversas tarefas que cumpre organizar e coordenar, de modo que os diferentes materiais, instrumentos, ferramentas, máquinas e homens, desde o cientista até o mais modesto trabalhador, se encontrem, em número suficiente, no momento próprio e no lugar adequado, e entrem em funcionamento sem atritos, desperdícios e interrupções indesejáveis — exigem do administrador qualidades e predicados excepcionais.

ANÁLISE FUNCIONAL DA ADMINISTRAÇÃO

Que qualidades serão essas? Não vamos reproduzir as listas teóricas com que os vários autores, desde Fayol até os mais modernos, como o citado Hasley, por exemplo, inclusive os literatos, como André Maurois, tentam ilustrar as suas teorias sobre a arte de gerir e comandar.

Para o objetivo que temos em vista, bastanos uma ligeira indagação sobre o que fazem os administradores. Atentemos para esta questão: que faz um administrador, aquele que, seja na qualidade de proprietário, sócio, gerente assalariado, ou na de chefe executivo, ministro, secretário de Estado, diretor de repartição ou chefe de secção, tem sob sua responsabilidade o comando de subordinados e a execução de um trabalho?

Segundo a análise funcional de Fayol, a técnica administrativa se desdobra em prever, organizar, dirigir, coordenar e controlar.

Prever, na linguagem faioliana, tem significado mais amplo do que aquele que usualmente se atribue a esse verbo — significa perscrutar o futuro, à luz dos melhores elementos informativos disponíveis sobre o passado e o presente, e preparar o programa de ação. Em outras palavras, significa preparar-se para o futuro, tendo em vista, segundo o critério da máxima conveniência, os propósitos da empresa.

Organizar é constituir o duplo organismo — social e material — da empresa. E' estabelecer a estrutura formal de autoridade, através da qual todas as unidades de trabalho são integradas na empresa, definidas no conjunto e coordenadas no sentido do propósito em vista.

Dirigir é a tarefa contínua — relevantíssima por todos os títulos — de tomar decisões claras, incorporá-las em ordens e instruções gerais ou específicas, conforme o caso, e fazê-las chegar ao conhecimento dos subordinados no momento oportuno.

Coordenar é unir, ligar, harmonizar todos os esforços e todos os atos. E', em outras palavras, a função de estabelecer e manter relações adequadas entre as várias partes em que o trabalho esteja dividido.

Controlar é verificar, *a posteriori*, se o programa está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e as ordens dadas. E' estar

sempre vigilante para que o plano de ação seja posto em prática e levado avante exatamente como foi traçado.

Se tivermos presente que “organização é a forma de toda associação humana que se constitui para realizar um propósito comum”; se, além disso, convirmos em que coordenação é, no sentido lato, “o ajustamento harmônico do esforço grupal para o fim de lhe imprimir unidade de ação na busca de um propósito comum ao grupo” — já teremos os elementos teóricos hoje mais aceitos, sobre o trabalho que deve competir a um administrador, público ou particular.

*

* *

Depois do que ficou dito até aqui, impõe-se o reconhecimento de que a administração já constitui, só por si, como a medicina e a engenharia, uma profissão distinta. A sua ética, as suas exigências de formação e treinamento, o seu espírito de grupo social, as suas peculiaridades — tudo isso tende a assumir formas nítidas no decurso dos próximos anos.

Não cometeria o atrevimento de aprofundar mais o assunto. Deixo-o aqui, maltratado, em suspenso, à disposição dos que podem tratá-lo bem, com sabedoria e agudeza, isto é, à disposição das competências especializadas na matéria.