
PECULIARIDADES DA GESTÃO CONTEMPORÂNEA
PECULIARITIES OF THE CONTEMPORARY MANAGEMENT

Agamêmnom Rocha Souza

Mestre em Estudo de Problemas Brasileiros pela UERJ - RJ
Professor do Centro Universitário de Volta Redonda (UniFOA)
Vice-Presidente de Administração e Finanças da ANGRAD
agamemnom.souza@foa.org.br

RESUMO

Este artigo mostra as mais variadas nuances sobre as peculiaridades da gestão contemporânea, salientando os conhecimentos mais úteis ao exercício da função gerencial. A Gestão Contemporânea enfoca a metodologia de gerenciamento, o processo decisório e a função gerencial nas grandes empresas. Sob esse ponto de vista, destacam-se as diferenças entre chefia e liderança, a perspectiva contemporânea do poder, a natureza da motivação dos funcionários para participar e os diferentes conflitos que podem abalar o ambiente empresarial. Por fim, aborda-se o papel da criatividade e da inovação, bem como o papel do gestor como condutor das mudanças nas organizações contemporâneas.

Palavras-chave: Gestão Contemporânea – Ambiente Empresarial – Chefia e Liderança – Processo Decisório – Gerenciamento.

ABSTRACT

This article shows the most varied nuances of the peculiarities of the contemporary management, pointing out the most useful knowledge to the exercise of the managerial function. The Contemporary Management focuses the management methodology, the decision making and the managerial function in the great companies. Under this point of view, the differences between command and leadership are distinguished, the contemporary perspective of the power, the nature of motivation of the employees to participate and the different conflicts that can affect the enterprise environment. Finally, the paper of the creativity and the innovation is approached, as well as the paper of the manager as a conductor of the changes in the contemporary organizations.

Keywords: Contemporary Management – Enterprise Environment – Command and Leadership – Decision Making – Management.

O estudo da Administração e, conseqüentemente, da Gestão, é bastante recente, datando, basicamente do século XIX e tendo merecido maior destaque apenas a partir do início do século XX, com o trabalho desenvolvido pelo engenheiro norte-americano Frederick Taylor, considerado por muitos o “Pai da Administração Científica”. Comparando-se com a Medicina, a Engenharia, o Direito e outras áreas do saber, que há séculos já eram objeto de investigações científicas, de estudos sistemáticos, constatamos que há muito pouco tempo o mundo convive com as propostas das teorias administrativas. Com isso, ainda existe grande desconhecimento a respeito de que papel cabe à Administração.

Antes de mais nada, devemos localizar a ação da Administração. Seu campo de atuação são as chamadas "organizações". Numa definição simplificada, podemos dizer que as organizações são entidades criadas para atender às necessidades da sociedade, constituindo-se em sistemas voltados para o alcance de determinados objetivos. As características principais de uma organização são:

- i) Seus membros possuem objetivos comuns a serem atingidos;
- ii) Existem normas que regulam seu funcionamento;
- iii) Há divisão de trabalho e responsabilidades;
- iv) As ações de cada parte são coordenadas por um sistema de planejamento que busca garantir a coerência entre as mesmas e sua fidelidade aos objetivos comuns.

A partir da definição acima, podemos elencar diversos tipos de organizações: das empresas aos grupos familiares, passando por órgãos públicos, escolas, forças armadas, igrejas, organizações não-governamentais, torcidas organizadas, entre tantas outras que poderiam ser citadas. Em toda e qualquer organização encontramos as quatro características básicas antes mencionadas. No entanto, naquelas de configuração mais simples, como as famílias, por exemplo, a manifestação dessas características pode se dar de maneira não explícita, informal. Dificilmente encontraremos, por exemplo, uma família que possua um código de normas e regulamentos próprios escritos, formalmente definidos. Sempre haverá, no entanto, um conjunto de regras de boa convivência a ser seguido, aceito pelos membros de cada família, informalmente pactuado.

Como vimos, é no campo das organizações que a Administração atua. Sua preocupação básica é estudar os fenômenos organizacionais, de modo a propor meios de otimização do desempenho, que facilitem o alcance dos objetivos e tornem a convivência entre os membros e as atividades e processos desenvolvidos mais harmônicos e produtivos.

Algumas pessoas associam a Administração apenas às empresas. Essa ideia é totalmente equivocada, pois todos os tipos de organização precisam ser administradas de maneira adequada para que possam cumprir seus objetivos. Peter Drucker, já falecido, o mais conhecido autor de Administração de nossa época, destaca a importância de que sejam aplicados os princípios administrativos na Gestão das entidades educacionais, dos órgãos públicos e das organizações do chamado "terceiro setor", que são também conhecidas como ONGs – organizações não-governamentais¹.

É evidente que existe grande diversidade de interesse e de características entre os diversos tipos de organização. Assim, os métodos que funcionam bem em uma empresa não serão sempre os mais adequados para outros tipos de organização. Ora, mas essa necessidade de adaptação dá-se, também, nos próprios limites da administração de empresas, pois as necessidades de uma indústria diferenciam-se bastante das manifestas por uma loja ou uma firma de prestação de serviços. Tachizawa e Scaico² apresentam, por exemplo, uma série de características peculiares às organizações, de acordo com o tipo de processo produtivo adotado. Portanto, não é pelo fato de serem diferentes das empresas privadas que os outros tipos de organização não podem se beneficiar da Administração.

Devemos todos nós, em matéria de Gestão, ficarmos atentos ao importante mercado que está se abrindo, à medida que crescem as oportunidades de trabalho em organizações não-empresariais. Bateman e Snell³ destacam que os governos, hospitais, escolas e igrejas beneficiam-se de uma

¹ DRUCKER, Peter. Os Novos Paradigmas da Administração. In: *Revista Exame*. Edição 682. Ano 32 n 4. São Paulo: Editora Abril, 24/02/99, p.37.

² TACHIZAWA, Takeshy e SCAICO, Oswaldo. *Organização Flexível: Qualidade na gestão de processos*. São Paulo: Atlas, 1997.

³ BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagens competitivas*. São Paulo: Atlas, 1998, p. 32.

administração adequada. Ainda que tenham outros nomes (executivos, dirigentes, reitores ou padres), os líderes dessas organizações são administradores e, desta forma, responsáveis diretamente pelo sucesso ou fracasso das mesmas.

Como a Administração contribui para o Sucesso das Organizações

A Administração se faz necessária em qualquer tipo de organização, podendo a aplicação de seus princípios fazer com que os problemas enfrentados sejam minimizados ou até mesmo evitados.

Voltando às características anteriormente listadas, podemos relacionar às mesmas algumas das tarefas primordiais da Administração, das quais trataremos a seguir:

Manter a Organização Integrada ao seu Ambiente Externo

As organizações são a razão de existir da Administração e é nelas que o Administrador ou Gestor exerce seu ofício. Isso não significa, no entanto, que administrar seja voltar-se para dentro da organização, cuidando apenas dos seus problemas internos.

Cada organização tem uma missão a cumprir na sociedade. Mesmo as empresas que visam o lucro só vão alcançá-lo se souberem se posicionar corretamente como prestadoras de serviços ou fornecedoras de produtos úteis e necessários à sociedade e o fizerem de forma competitiva.

As definições básicas que devem nortear as ações organizacionais estão fora de seu domínio interno. Peter Drucker⁴ destaca com muita propriedade a necessidade de se “colocar o mundo dentro da organização”. No seu entendimento, há uma falsa premissa de que o principal trabalho da Administração é gerir a organização. Esta premissa, quando incorporada pelos Administradores, leva à desconsideração de alguns dos principais fatores para o sucesso de uma organização. Na verdade, as forças que exercem maior influência sobre esse sucesso estão do lado de fora e não debaixo do controle dos executivos.

A Administração precisa buscar instituir uma profunda interação entre a organização e a sociedade, considerando-se as necessidades dos clientes, a conjuntura econômica, a situação do mercado e dos concorrentes, a ação dos órgãos governamentais e entidades sociais, como sindicatos e ONGs e o relacionamento com os fornecedores, dentre outros fatores.

Para cumprir adequadamente essa função, o Administrador ou Gestor precisa ser um agente de mudança, disposto a evitar que os arranjos organizacionais se solidifiquem a ponto de tornar a organização obsoleta, incapaz de responder às demandas externas. Se a sociedade está mudando em um ritmo alucinante, é preciso que as organizações acompanhem essas mudanças, reposicionando-se a todo o momento, de modo a manterem-se úteis e necessárias. Quantas organizações que fizeram sucesso no passado acabaram fechando suas portas ou reduzindo drasticamente sua importância justamente porque não souberam evoluir, acomodando-se com o sucesso alcançado. Mudar, evoluir sempre é um imperativo da moderna Administração.

Promover mudanças não é tarefa das mais simples e agradáveis. O ser humano possui uma tendência natural a apegar-se às maneiras de agir a que está acostumado, tendendo a ficar inseguro diante de novas situações. Todos nós construímos nossos paradigmas e analisamos o mundo a partir dos mesmos. Thomas Khun⁵ expôs com muita propriedade esse problema. Conforme por ele definido, os paradigmas são regras e regulamentos informais que adotamos como padrões do que é certo e o que é errado. Os paradigmas funcionam como filtros, que selecionam, dentre as informações que recebemos, o que deve ser aceito e o que não merece crédito. Sempre que recebemos uma informação que combina com nossos paradigmas,

⁴ DRUCKER, Peter, op. cit.

⁵ KHUN, Thomas S.. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1982.

tendemos a compreendê-la com facilidade e aceitá-la prontamente. Quando, porém, recebemos alguma informação que contraria nossos paradigmas, tendemos a rejeitá-la, a não crer em sua propriedade e adequação. Não à toa Einstein declarou, certa vez, que vivemos em uma época triste, na qual é mais difícil quebrar um preconceito do que um átomo.

Se na vida pessoal, os paradigmas impõem limites por vezes rígidos, impedindo-nos de evoluir e acompanhar as mudanças, o mesmo acontece nas organizações. Em 1996, a Revista Exame publicou uma série de exemplos de erros de avaliação cometidos por pessoas de sucesso no meio empresarial, denominada de “mancadas históricas”⁶, algumas das quais destacamos a seguir. Harry Warner, da Warner Bros, declarou, em 1927, quando estava sendo lançado o cinema falado: “*Quem, diabos, vai querer ouvir atores falarem?*”. Em 1939, um editorial do New York Times afirmou que: “*A televisão nunca será concorrente do rádio, porque as pessoas precisam sentar e fixar seus olhos na tela. A família americana não tem tempo para isso*”. Thomas Watson, presidente do Conselho de Administração da IBM afirmou, em 1943: “*Acho que no mercado mundial há lugar, talvez, para uns cinco computadores*”. Ken Olsen, fundador da Digital, disse em 1977 que “*Não há motivo para alguém ter um computador em casa*”. Dá para imaginar as oportunidades de negócios que foram desperdiçadas pelas companhias citadas devido à rigidez de paradigmas demonstrada por seus líderes?

O Administrador precisa combater a rigidez dos paradigmas organizacionais, ou seja, não permitir que a maneira de organizar-se, as rotinas, os valores, os padrões e desempenho e outras definições se transformem em obstáculos à mudança e à evolução. Tradicionalmente, os dirigentes eram vistos como tendo a tarefa de manter o equilíbrio das organizações. Hoje, sabemos que se faz necessária, por vezes, uma ação em sentido oposto. Conforme destacam Ghoshal e Bartlett⁷, o processo de renovação tem de desafiar continuamente a estratégia da companhia. Para facilitar esse processo, a cúpula deve assumir um novo papel: o de perturbadora do equilíbrio organizacional.

B) Traçar e Disseminar Objetivos

Um dos fatores primordiais para o sucesso de qualquer organização é a adequação de seus objetivos. Aquelas que não conseguem focar corretamente seu planejamento deparam-se constantemente com tremendas dificuldades, diante de um ambiente externo cada vez mais conturbado e restritivo e da complexidade que envolve o próprio ambiente organizacional interno. A falta de clareza ou a inadequação dos objetivos inviabiliza o desenvolvimento de um trabalho sólido e duradouro na gestão de uma organização.

Para serem adequados, os objetivos adotados devem possuir duas qualidades fundamentais: Vincular-se a expectativas, desejos, valores e necessidades da sociedade e guardarem coerência com as características e potencialidades da organização. O Administrador deve utilizar-se das diversas ferramentas de análise ambiental e análise organizacional disponíveis para ajudar a organização a definir os objetivos que poderão levá-la a não desperdiçar esforços com atividades pouco relevantes.

Porém, não basta que a organização possua uma correta definição de seus objetivos, se os mesmos não estiverem de fato aceitos e incorporados pelo conjunto de seus membros. Neste caso, poderão ser apresentados belos documentos, estabelecendo claramente os rumos que devem ser tomados pela organização, mas os objetivos adotados não serão satisfatoriamente alcançados. Como se diz popularmente, os planos “não saem do papel”, virando “letra morta”, distante da realidade.

⁶ Revista Exame. São Paulo: Editora Abril, 14/08/96.

⁷ GHOSHAL, Sumantra e BARTLETT, Christopher. “A hierarquia treme: melhor assim”. In: *Revista Exame*. São Paulo: Ed. Abril, 07 de jun. de 1995.

Assim, cabe, também, ao Gestor, buscar estratégias que facilitem a adoção dos objetivos pelos funcionários. Quando os objetivos individuais sobrepõem-se aos organizacionais, não serão alcançadas as metas pretendidas. É preciso criar-se uma identificação dos indivíduos com a organização. Evidentemente, isso não ocorrerá se não forem adotadas políticas de recursos humanos adequadas, que contemplem os colaboradores nos seus objetivos individuais. Quando afirmamos, anteriormente, que estes precisam estar subordinados aos objetivos organizacionais não estamos, de modo algum, minimizando sua importância. Subordinação não significa anulação! O trabalho é uma fonte fundamental de satisfação das mais diversas necessidades humanas e quando são oferecidas ao trabalhador condições adequadas para sua realização pessoal e profissional, ele tenderá a aderir com mais convicção aos objetivos organizacionais.

C) Definir Estruturas e Processos de Trabalho

Como vimos anteriormente, as organizações são sistemas construídos com a finalidade de alcançar determinados objetivos. Todo sistema precisa possuir uma estrutura e adotar processos compatíveis com seus recursos, características e finalidades. Esta deve ser uma das tarefas básicas da Gestão.

Tradicionalmente, as organizações contavam com uma estrutura baseada em cargos e funções minuciosamente definidos, representados em detalhados organogramas e manuais. As estruturas rígidas, inflexíveis, não mais atendem aos requisitos de agilidade e adaptação que caracterizam a sociedade contemporânea, exigindo, portanto, novos padrões de arranjos organizacionais. Conforme veremos no *capítulo 3*, estão surgindo *novas formas de estruturar-se as organizações*, nas quais os rígidos limites de competência e autoridade simbolizados nos tradicionais organogramas não fazem mais sentido. No entanto, ainda que de forma flexível, é fundamental que exista uma definição clara de papéis, de autoridade e responsabilidade e da forma em que estarão reunidos os recursos e agrupadas as pessoas que compõem a organização. Esse é o centro da estrutura.

Um processo pode ser entendido como uma sequência de atividades voltadas para o alcance de um determinado resultado, a realização de uma dada tarefa. Em nossa vida pessoal e profissional, lidamos com processos o tempo todo, mesmo nas tarefas mais simples e rotineiras, como preparar uma refeição.

Para entendermos a importância da Gestão dos processos, podemos, inclusive, partir do exemplo acima – o processo de preparar uma refeição. Não é difícil verificarmos a substancial diferença entre uma pessoa hábil e experiente na cozinha e alguém que é apenas “curioso”, no preparo de uma refeição, não apenas no resultado alcançado – o sabor da comida, como também na forma como se dá o preparo. A pessoa experiente na cozinha sabe cumprir uma adequada sequência de atividades, da seleção de ingredientes ao acompanhamento do cozimento, que parecem se encaixar de modo natural, desenvolvendo com facilidade seu trabalho. Já os “curiosos”, costumam promover uma grande bagunça quando se dispõem a testar seus dotes culinários, despendendo esforços demasiados para alcançar resultados simples.

É preciso racionalizar-se processos para que sejam alcançados bons resultados com menores esforços e custos. Por vezes, verificamos um excesso de atividades, de passos desnecessários, nos processos organizacionais. Uma tarefa que poderia ser desempenhada com rapidez pode acabar se tornando complexa e demorada, quando são adicionadas atividades indevidas. A Administração deve buscar cortar as etapas desnecessárias, de modo a se ter os processos mais “ enxutos ” possíveis. Por outro lado, existem situações onde um processo carece de algumas atividades complementares para se tornar mais confiável. Há situações em que se verificam erros e falhas porque não foram cumpridas etapas ou instituídos mecanismos de controle adequados. Cabe ao Gestor delinear processos racionais.

Dividir corretamente o trabalho é outro desafio relacionado à atividade de racionalização da organização. Como vimos anteriormente, uma das características fundamentais de qualquer organização é a adoção de divisão de tarefas e responsabilidades. Os diferentes setores da organização e cada um dos seus membros devem ter clareza de quais são suas competências. Essa definição precisa ser feita considerando-se a necessária especialização requerida em cada tarefa. Por outro lado, não se pode fragmentar demais os processos. É preciso evitar-se que cada pessoa desempenhe uma pequena parte da tarefa, o que tornará o trabalho cansativo e desinteressante. Este é um dos desafios da *gestão contemporânea*.

D) Estabelecer um Conjunto de Normas e Princípios de Funcionamento

Como vimos anteriormente, nenhuma organização pode prescindir da adoção de normas, ainda que informais, que regulem seu dia a dia, delimitando a ação de seus membros. Sem regulamentos e parâmetros para a ação, qualquer organização tende a se desestruturar. A existência de limites às ações individuais representam uma das condições fundamentais para o sucesso das equipes. A importância dos limites pode ser observada na própria natureza. Sem as margens, as águas dos rios perderiam totalmente sua força e virariam pântanos. Por outro lado, se os limites forem demasiadamente estreitos, poderá ocorrer o sufocamento dos indivíduos, impossibilitando-se, assim, o exercício da criatividade e da iniciativa e prejudicando a satisfação pessoal e o envolvimento com o trabalho, requisitos básicos de sucesso das organizações contemporâneas.

O sistema administrativo tradicional caracteriza-se por um excesso de limites e controles centralizados. Sabe-se, porém, que a padronização das decisões, que tanto sucesso fez no passado, hoje representa mais um defeito do que uma qualidade. Estamos diante de uma sociedade em constante mutação, com clientes cada vez mais diferenciados que exigem soluções específicas para seus problemas. Ao mesmo tempo, a velocidade vertiginosa das mudanças impede que as inúmeras situações e desafios que exigem decisões dos membros de uma organização no desempenho de suas funções sejam previstas em detalhados manuais. Há uma expressão popularmente usada para designar as novas bases da competição empresarial que diz que hoje em dia “não é o grande que engole o pequeno, mas o mais rápido que engole o mais lerdo”.

Ao Administrador cabe definir um sistema de regulação interna que, ao tempo que cumpra seu papel de integrador de esforços, não resvale em uma regulamentação excessiva, que venha a inibir a criatividade e a iniciativa e tornar os processos administrativos e operacionais lentos, dispendiosos e inadequados às necessidades dos clientes externos e internos.

Cientes da necessidade de fugir das amarras trazidas pela excessiva regulamentação, um crescente número de organizações têm investido nos chamados programas de desburocratização. Tais esforços, de simplificação de rotinas administrativas, passam, normalmente, por uma completa revisão no conjunto de normas e regulamentos adotados. Não se pode, todavia, prescindir de parâmetros à ação individual sob pena de, como vimos anteriormente, resvalar-se no descontrole gerencial. O que colocar, então, no lugar dos detalhados manuais que, até há alguns anos, regulavam as ações dos membros das grandes organizações?

Eis aí um dos maiores desafios da gestão contemporânea: Cultivar valores e princípios capazes de ao tempo em que favoreçam a criação de uma espécie de identidade organizacional, dispensem as detalhadas normas antes adotadas. Assim, ao invés de um manual que determine o que pode e o que não pode ser feito, são difundidos princípios como: “o cliente em primeiro lugar”, “manter a ética em todas as ações”, “buscar sempre a forma mais econômica de desempenhar uma atividade”, dentre inúmeros outros que poderiam ser citados.

Uma história real que vale repetir aqui é narrada por David Armstrong, empresário norte-americano, vice-presidente da Armstrong International, indústria com atuação em diversos países. Ele conta que se deparou, certa vez, com a necessidade de estabelecer regras mais detalhadas para o reembolso das despesas de viagens a serviço dos seus funcionários. Ao invés de criar um complexo e detalhado conjunto de normas a respeito, ele resolveu adotar uma política baseada em um princípio bastante simples: “*Em viagem, mantenha o mesmo estilo de vida que você tem em casa*”⁸. Assim, cada funcionário deveria consumir, por conta da empresa, o mesmo que consome normalmente com seus próprios recursos. Segundo Armstrong, “*é mais fácil – e mais eficaz – confiar que seu pessoal fará a coisa certa*”⁹, até porque os sistemas de controle podem sempre ser burlados.

Logicamente, definir e fazer com que sejam incorporados eficazmente valores como os antes citados é uma tarefa muito mais complexa do que escrever manuais com normas e regulamentos detalhados. O sucesso neste tipo de empreendimento vai exigir muito talento, persistência e até mesmo disposição para o risco. Vai exigir, também, um trabalho de conscientização dos envolvidos para que não confundam a liberdade de ação associada ao autocontrole com o descontrole e a ausência de limites. Neste sentido é fundamental, inclusive, que aqueles que eventualmente revelem-se pouco dignos de confiança e que, intencionalmente, abusem da confiança neles depositada, sejam exemplarmente punidos.

O Brasil tem uma história marcada por manifestações de autoritarismo e pelo legalismo, ou seja, pela excessiva valorização da regulamentação. Não acostumadas a trabalhar em um ambiente de liberdade com responsabilidade, algumas pessoas revelam-se especialmente difíceis de serem gerenciadas dentro deste sistema de controle. Esse fato não deve gerar, porém, o sentimento comodista de continuar fazendo como sempre se fez. Se tratarmos as pessoas como irresponsáveis e imaturos, estaremos reforçando este tipo de comportamento. Além disso, como em muitas outras situações, o mais fácil (estabelecer controles ferrenhos) não representa o melhor caminho e a obtenção da excelência organizacional depende, dentre outras medidas, do sucesso dos esforços de combate à excessiva regulamentação e privilegiamento do autocontrole.

Eficiência, Eficácia e Efetividade: Indicadores da Qualidade da Gestão Contemporânea

Como ocorre com qualquer profissão, o Administrador precisa saber avaliar até que ponto está cumprindo seus objetivos profissionais. Existem três indicadores diferentes e complementares que sinalizam se uma organização está sendo bem administrada ou não. A seguir, apresentamos uma breve definição desses indicadores, que são a eficiência, a eficácia e a efetividade. Ser *eficiente* significa desempenhar tarefas de maneira racional, otimizando a relação recursos dispendidos x resultados alcançados e obedecendo às normas e aos regulamentos aplicáveis. Uma atividade eficiente é, portanto, aquela que é bem feita.

A *eficácia* está relacionada ao alcance dos objetivos. Uma tarefa é considerada eficaz quando contribui de fato para o sucesso da organização, quando sua realização agrega valor, produz resultados relevantes.

O ideal é que a eficiência e a eficácia sempre estejam presentes, mas nem sempre é o que se verifica. Muitas tarefas são eficientes mas não são eficazes. Podemos imaginar, por exemplo, um determinado relatório, adotado pela direção de uma instituição, que precisa ser apresentado mensalmente pelos gerentes dos diversos setores. Se esses gerentes cumprirem sua obrigação a cada mês, elaborando relatórios consistentes, bem feitos e apresentados no prazo correto, estarão sendo, sem dúvida, eficientes. Mas, vamos imaginar que o relatório em questão não seja relevante para a organização. Ao instituí-lo, a diretoria pode ter agido sem pensar exatamente

⁸ ARMSTRONG, David. *A gerência através de histórias*: Um novo método de liderança através da narrativa de casos. Rio de Janeiro: Campus, 1994, p. 71.

⁹ Ibid. p. 72.

que vantagens teria em contar com as informações dele constantes. Assim, todo o esforço despendido nesse trabalho será de pouca utilidade. É uma típica tarefa ineficaz, embora executada de forma eficiente.

O contrário também pode acontecer: Uma tarefa pode alcançar a eficácia sem ser realizada de forma eficiente. Isso ocorre sempre que atingimos um determinado objetivo mas não o fazemos da forma mais simples e recomendável. Assistindo a jogos de futebol podemos verificar exemplos claros deste tipo de situação. Muitas vezes uma equipe joga mal, erra muito, mas, por um golpe de sorte, consegue marcar um gol no final da partida, saindo vencedora. É um típico caso de eficácia, a despeito da falta de eficiência dos jogadores.

Naturalmente, nenhuma das duas situações – a eficiência sem a eficácia ou vice-versa, é interessante para a organização. No primeiro caso, são investidos talentos e recursos para alcançar resultados pouco significativos. Na situação oposta, o alcance dos objetivos certamente não se dará por muito tempo. A eficácia sem eficiência é insustentável por um período mais longo, pois os desperdícios de recursos gerarão um desequilíbrio que acabará por determinar o fracasso da organização. Pensando novamente no exemplo do time de futebol anteriormente comentado, é certo que a equipe em questão não poderia contar com a sorte em todas as partidas que viesse a disputar, sendo difícil imaginar que chegaria a ser campeã se na sequência dos jogos se mantivesse jogando de forma displicente, errando muito, sendo ineficiente.

Ocorre, porém, que muitas vezes não é possível conciliar-se, como seria ideal, a eficiência e a eficácia em altos níveis. Para entendermos melhor o dilema que um administrador pode enfrentar ao ter que optar por privilegiar uma das duas medidas de qualidade, vamos tomar um exemplo simples, que poderia ocorrer na vida pessoal de qualquer um.

Imaginemos que devemos levar um parente ou amigo ao aeroporto para tomar um determinado voo. Faltando pouco tempo para o horário do embarque, constata-se que houve um engano em relação ao mesmo, que ocorrerá meia hora antes do que se estava imaginando. Seria preciso, neste caso, tomar-se rapidamente uma decisão: caso se decida garantir que a pessoa em questão vá chegar a tempo de embarcar, o motorista terá que correr muito, forçando ao máximo seu carro, gastando mais combustível do que o comum e se arriscando a levar multas ou, pior, sofrer um acidente. Esta decisão iria privilegiar a eficácia em detrimento da eficiência. Se, por outro lado, a decisão fosse a de dirigir-se para o aeroporto de forma segura, admitindo-se, portanto, perder o voo em questão e ter que esperar o seguinte, a decisão privilegiaria a manutenção da eficiência em detrimento da eficácia.

No exemplo anterior, qual a decisão mais acertada? Tal como aconteceria no caso aqui imaginado, o administrador tem que decidir, muitas vezes, de forma rápida e em meio a pressões. Não é possível responder sem que sejam consideradas as circunstâncias envolvidas. Algumas perguntas que teriam que ser feitas pela pessoa envolvida neste dilema são: Qual a urgência do embarque em questão? Que prejuízos o passageiro terá se perder aquele voo? O motorista dirige com perícia? O carro está em boas condições? O trânsito no horário é favorável? Ou seja, seria preciso uma análise detalhada do caso, tal como ocorre na realidade organizacional: não se pode dar, *a priori*, uma resposta sobre qual é mais importante, caso as duas não possam ser alcançadas ao mesmo tempo: a eficiência ou a eficácia.

Os conceitos de eficiência e eficácia já estão plenamente incorporados à teoria administrativa, sendo encontrados com igual sentido nas mais diversas obras. Há um outro conceito que, embora não seja tão difundido quanto os primeiros, é igualmente importante: a *efetividade*. Este conceito, formulado pelo Professor Paulo Roberto Motta, representa uma importante contribuição para o entendimento do padrão de desempenho requerido das organizações contemporâneas.

Paulo Motta definiu a efetividade como o alcance de objetivos do desenvolvimento econômico-social¹⁰. Portanto, uma organização é efetiva quando mantém uma postura socialmente responsável. A efetividade está relacionada à satisfação da sociedade, ao atendimento dos requisitos sociais, econômicos e culturais da mesma. Partindo-se do pressuposto de que toda e qualquer organização existe em função de necessidades sociais e depende de manter um bom relacionamento com a sociedade para se desenvolver, podemos verificar a importância da incorporação deste terceiro indicador de desempenho pelas organizações.

A responsabilidade social, o atendimento dos interesses da sociedade não podem ser confundidos com atributos típicos apenas das organizações públicas e das entidades filantrópicas. As empresas também precisam investir na efetividade para manter uma boa imagem junto a seus clientes. Não à toa muitas empresas estão investindo na preservação do meio ambiente, na cultura e em atitudes que possam passar à sociedade uma imagem positiva.

Um caso que ilustra bem a necessidade de ser efetivo é a notícia publicada pelo Jornal do Brasil em 23/11/96, onde aparecia a foto de um trabalhador inspecionando um cacho de bananas, com o seguinte texto: *“Um trabalhador holandês retira do container, no porto de Rotterdam, um carregamento de bananas ecologicamente corretas, importadas de Gana e do Equador. As frutas, que levam a marca de Oke, terão o selo Max Havelaar de aprovação. Max Avelaar, uma ONG holandesa, apenas aprova produtos cultivados em boas condições ambientais, preservando os ecossistemas nativos e evitando o uso de substâncias químicas como pesticidas e fertilizantes. A ONG também confere se as empresas pagam salários justos aos trabalhadores”*.

Este tipo de preocupação da população holandesa, de só consumir produtos que tenham sido cultivados em condições “politicamente corretas”, tende a ser cada vez mais disseminado. Embora no Brasil ações deste tipo ainda não sejam tão comuns, é certo que à medida que a sociedade civil vai amadurecendo, as iniciativas neste sentido tenderão a se tornar mais constantes.

Enfim, podemos dizer que o Gestor tem que conviver com um desafio constante: Manter a organização com elevados níveis de eficiência, eficácia e efetividade. Embora em determinados momentos seja necessário privilegiar-se um dos três indicadores em detrimento dos demais, no geral a organização só será sólida e próspera se conciliar um bom desempenho nas três áreas.

A Administração como Ciência

Muitas pessoas se questionam se realmente é necessário estudar Administração para ser um bom administrador. Até que ponto administrar é uma arte, algo que se aprende naturalmente, a partir de talentos inatos e que não precisa, então, ser objeto de um estudo sistemático. Outros alegam que “na prática, a teoria é outra”, procurando desqualificar os estudos teóricos da Administração como sendo distantes da realidade organizacional.

Não há dúvida que o exercício da gerência envolve tanto habilidades e talentos pessoais quanto conhecimentos técnicos e científicos. Paulo Motta é um dos autores que incorporam essa dupla face da administração, conforme revela o próprio título de sua obra “Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente”¹¹. As teorias administrativas fornecem uma base teórica que pode ser de grande utilidade para a gestão eficiente, eficaz e efetiva das organizações. Quando se verifica a ocorrência do problema acima citado de que, na prática, a teoria é outra, certamente uma das duas está equivocada: A teoria em questão pode ser inconsistente ou estar mal aplicada

¹⁰ MOTTA, Paulo Roberto. “Administração para o desenvolvimento: a disciplina em busca da relevância”, in: *Revista de Administração Pública* 6(3) Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, jul./set. 1972, p. 39-53.

¹¹ MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1992.

ou a prática pode não ser a mais recomendável, devendo ser revista. A crescente procura por cursos de graduação e pós-graduação em Administração revela uma crescente consciência de que as teorias têm, sim, sua utilidade.

É certo que muitas pessoas podem obter sucesso sem uma sólida formação teórica. Até mesmo porque a Administração só surgiu como uma ciência organizada no início do século XX, é razoável admitirmos que muito antes disso já existiam organizações bem administradas. Isso não diminui, no entanto, o mérito da teoria. Ora, uma teoria só é válida quando surge tendo como base experiências práticas, que demonstram sua adequação à realidade. A partir da sua divulgação, as constatações e deduções tiradas em uma determinada organização podem ser extrapoladas para outras, facilitando o trabalho de seus gestores. É graças ao conhecimento acumulado que não precisamos ficar “inventando a roda”.

A Administração é uma ciência social aplicada, que se beneficia da experiência acumulada em diversos outros campos do saber. Por isso, o currículo dos cursos de graduação em Administração possuem uma gama tão variada de disciplinas, do direito à sociologia, da matemática à psicologia, passando pela filosofia, a contabilidade e a estatística, dentre outras. Trata-se de uma ciência interdisciplinar, que procura integrar conhecimentos diversos, buscando respostas para os problemas organizacionais.

Outra característica que merece ser destacada é que a administração não é uma ciência exata, não tendo, portanto, regras genéricas que possam ser aplicadas em qualquer situação. Ao contrário, seus princípios, seus métodos, precisam ser adaptados à cada situação, verificando-se quais as características peculiares envolvidas. Em administração não existe, praticamente nada que possa ser rotulado como “certo” ou “errado”. Normalmente, as ideias e práticas são adequadas ou inadequadas. Isso faz com que o administrador precise desenvolver uma forte habilidade para interpretar as condições em que está atuando, de modo a oferecer respostas adequadas aos problemas.

Considerações Finais

Em um mundo globalizado como o que hoje experimentamos, torna-se imperiosa a adoção de medidas de cunho científico nas Organizações Contemporâneas, mormente em momentos tão conturbados trazidos pelos ventos de uma crise econômico-financeira que se instalou de forma pandêmica, a todos preocupando, muito especialmente três atores que, no nosso cotidiano, estão presentes: a empresa, seus colaboradores e os clientes.

A Administração, que embute a Gestão em seus domínios, sendo Arte ou Ciência, não importa, contribuirá enormemente para o sucesso das Organizações dos nossos dias, cuja complexidade funcional as torna bastantes difíceis de serem administradas. Entretanto, mercê da capacidade, competência e tirocínio gerencial de quem as conduz tudo será contornado.

O sucesso ou o fracasso, não há como esconder, acompanha o cotidiano dos Gestores. Todavia, somente o primeiro é perseguido, pois o segundo não faz parte do escopo da sua formação acadêmica e laboral.

Espero que tenham gostado do III Congresso Internacional do Conhecimento Científico - CICC, iniciativa oportuna e feliz do Instituto Superior de Educação do CENSA.

BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward J. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARMSTRONG, David. *A Gerência Através de Histórias*: Um novo método de liderança através da narrativa de casos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

- BARBIERI, José Carlos. *Gestão de ideias para inovação contínua*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagens competitivas*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERLO, David K. *O Processo da Comunicação*. São Paulo: Martins Fontes, 1997.
- CHANDLER, Alfred. *Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- DAIBERT Jr., Ivan. “Mensuração da satisfação do cliente”. In: MELLO, Joamel B. e CAMARGO, Marlene O. (organizadores). *Qualidade na saúde*. São Paulo, Best Seller, 1998.
- DASGUPTA, Partha. *Economia*. São Paulo: Ática, 2008.
- DRUCKER, Peter. Os Novos Paradigmas da Administração. In: *Revista Exame*. Edição 682. Ano 32 n 4. São Paulo: Editora Abril, 24/02/99.
- FERREIRA, Victor Cláudio Paradela et al. *Modelos de Gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- GHOSHAL, Sumantra e BARTLETT, Christopher. “A hierarquia treme. Melhor assim”. In *Revista Exame*. São Paulo: Ed. Abril, 07 de jun. de 1995.
- GOLDSTEIN, Ilana. *Responsabilidade Social: das grandes corporações ao terceiro setor*. São Paulo: Ática, 2007.
- GRAHAM, Pauline (organizadora). *Mary Parker Follett: Profeta do gerenciamento*. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1997.
- JURAN, J.M. *Planejando para a qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- KHUN, Thomas S.. *A Estrutura das Revoluções Científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1982.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução à Administração*. 5 ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 1995.
- LIKERT, Rensis. *Novos Padrões de Administração*. São Paulo: Pioneira: 1971.
- MANN, Nancy. *Deming - As Chaves da Excelência*. São Paulo, Makron Books, 1992.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas, 1996. _____ . *Introdução à Administração*. 4 ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 1995.
- McGREGOR, Douglas. *O Lado Humano da Empresa*. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- MIRSHAWKA, Victor e MIRSHAWKA Jr., Victor. *QFD: A Vez do Brasil*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOSCOVICI, Fela. *Renascença Organizacional*. 3 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1993.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1992.
- _____. “Administração para o desenvolvimento: a disciplina em busca da relevância”. In: *Revista de Administração Pública* 6(3) Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, jul./set. 1972, p. 39-53.
- PARADELA, Clóvis de Oliveira. *Atitudes do Bom Comunicador*. 1997. Notas de aula. Disciplina: Comunicação na Empresa. Rio de Janeiro: Universidade Castelo Branco.
- PENG, Mike W.. *Estratégia Global*. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- PINCHOT, Gifford e PINCHOT, Elizabeth. *O poder das pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PLATT, Lewis E. “O equilíbrio entre vida profissional e pessoal do funcionário”. In: HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall e BECKHARD, Richard (organizadores) *A Organização do Futuro*. São Paulo: Futura, 1998.
- ROBBINS, Harvey e FINLEY, Michael. *Por que as Equipes Não Funcionam: O que não deu certo e como torná-las criativas*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ROBBINS, Stephen P. *Administração – Perspectivas e Mudanças*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- SOUZA, Agamênom Rocha e FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. *Introdução à Administração – uma iniciação ao mundo das organizações*. Rio de Janeiro: Pontal, 2006.
- TACHIZAWA, Takeshy e SCAICO, Oswaldo. *Organização Flexível: Qualidade na gestão de processos*. São Paulo: Atlas, 1997.

WREN, Daniel A. et al. *Ideias de Administração: pensamento clássico*. São Paulo: Ática, 2007.