

ADMINISTRAR NO 3º MILÊNIO

*Wagner Siqueira

Não há estudante ou profissional de administração nos últimos tempos que não tenha sido exposto sucessivamente às novas técnicas e teorias que se propõem revolucionar o processo gerencial das organizações.

- Teoria X e Teoria Y, Teoria Z
- Enriquecimento do Trabalho, Administração por Objetivos,
- Análise Transacional, Sistema HAY, Liderança Situacional
- GRID, Qualidade Total
- Kanban, Kaizen, Empowerment
- Employeeeeship, Benchmarking, Reengenharia
- Downsizing, Rightsizing, Readministração

Qual será a próxima?

- Alianças Estratégicas
- Organizações Virtuais
- Sistemas Integrados
- Supply Chain Management
- Inteligência Competitiva
- Remuneração Estratégica

Todas essas teorias e técnicas, de alguma forma e a seu jeito, têm contribuído para uma melhor compreensão e desenvolvimento do mundo das organizações. Voltadas, no entanto, à realidade da economia industrial, nenhuma delas é ainda capaz de se antecipar e abarcar, de fato, a complexidade da sociedade pós-capitalista, que já começamos a viver.

A transição para o que hoje se convencionou chamar pós-capitalismo ou economia da informação não é sequer a primeira nem será provavelmente a última transformação a produzir mudanças profundas nas relações econômicas, na realidade organizacional e no conjunto da sociedade.

As forças da mudança estão produzindo a maior transformação já vivida pela humanidade nos últimos 500 anos.

Os contemporâneos da mudança geralmente não percebem o que está acontecendo à sua volta. Os que viviam em 1550 certamente não sabiam que já estavam na Idade Moderna. Nem em 1450 os vizinhos de Gutemberg compreendiam o impacto na organização social produzido pela invenção da imprensa.

Todos desconheciam em 1800 que estavam participando da Revolução Industrial. Alguns anos depois alguém descreveu o que aconteceu e lhe deu esse nome - Revolução Industrial, como hoje a conhecemos.

A Grande Depressão de 1930 certamente não foi à sua época percebida com clareza.

Mais recentemente, até hoje não foram compreendidas em seu todo as repercussões do Movimento Estudantil de 1968, do Black Power e do Movimento Feminista, na transformação radical dos padrões de autoridade-obediência e nas práticas de discriminação existentes nas relações sociais em todo o mundo.

Estamos vivendo neste fim de século a agonia de uma radical transformação.

Os valores e a visão de Mundo mudam profundamente. As instituições políticas, sociais e econômicas, o mundo das artes e da cultura sofrem e vivem uma descontinuidade, experimentam um ponto-de-reflexão, dão um salto de qualidade.

Os desafios desta transformação não se limitam às organizações, mas afetam totalmente todo o universo social, neste contexto de globalização e de mundialização da economia, de disseminação das tecnologias de informação.

Ansiedade, angústia, apreensão, insegurança e alienação são talvez os sentimentos mais comuns do ser humano moderno. Este é o astral dominante, nestes tempos em que a aldeia global já não é mais um mero exercício de futurologia, mas uma realidade do cotidiano. Os acontecimentos ocorridos em regiões as mais distantes sucedem à nossa própria porta em função dos milagres da comunicação instantânea. É o aqui e agora permanentes, por mais remotos que sejam os locais em que os fatos se dão.

Esse sentimento generalizado de perplexidade é alimentado pelo desencanto nas reais contribuições do desenvolvimento científico, pelas deformações do modelo econômico vigente e pela absoluta descrença e inadaptação dos sistemas de representação política às necessidades do mundo contemporâneo.

Os 50 anos de aniversário dos trágicos ataques à Hiroshima e Nagasaki, as experiências nucleares do monsieur Jacques Chirac no Atol de Mururoa, a devastação causada pela deposição do lixo atômico são apenas exemplos que têm levado os cidadãos do mundo à consciência inquietante de que a ciência pode ser, a um só tempo, algoz e servo da humanidade.

Ao se constatar as disfunções do sistema econômico, alguns chegam a afirmar que se o capitalismo tivesse espírito público seria a maior maravilha do mundo. A concentração de renda, o aumento da miséria e da pobreza, as disparidades regionais e sociais, o desemprego, a criminalidade, o tráfico de droga, a decadência das cidades, tudo leva à constatação de que embora o modelo socialista seja indiscutivelmente o grande derrotado neste fim de século, não fica nítido e pacífico que o capitalismo seja vitorioso. Pelo menos, nos termos em que ainda é praticado sob os fundamentos de um neo-liberalismo similar aos do tempo da Rainha Vitória.

Vivemos hoje o fim da democracia representativa. Este modelo de representação política foi concebido para uma época em que inexistiam a luz elétrica, o telefone, a televisão, o fax e o computador, o avião a jato, o correio eletrônico e a internet.

A crise da liderança política é decorrente de um sistema de representação que nada mais tem a ver com o dia-a-dia do cidadão comum, cada vez mais informado, interativo e capaz de fazer diretamente as avaliações e decisões sobre os fatos que o interessam. Não é à toa, aliás, que nos países mais desenvolvidos, como aqui nos USA, o voto facultativo tem contribuído para a participação de menos de 50% dos eleitores nos processos de escolha dos representantes políticos (Foi o que aconteceu nas duas últimas eleições do Presidente Bill Clinton - eleito com menos de 1/3 dos votos dos eleitores).

Com o fim da democracia representativa as pessoas terão a oportunidade, tanto quanto quiserem, de votar diretamente sobre tudo o que exerça repercussão em suas vidas, da mesma forma em que na economia de escala mundial se disporá de uma efetiva democracia do consumidor, complementando o tripé básico da cidadania: cidadão consumidor, cidadão-contribuinte e cidadão-eleitor.

O mundo será dos indivíduos e dos grupos de indivíduos organizados. É a presença crescente da sociedade auto-organizada, da mesma forma em que se caminha para a auto-gestão e a gerência participativa nas atividades empresariais. As velhas estruturas no Estado e as práticas tradicionais da política parecem não compreender as mudanças que ocorrem ao seu redor. A estrutura de poder está em mutação! O poder evolui do Estado para a sociedade, da sociedade para os grupos de indivíduos, dos grupos para os próprios indivíduos, e das estruturas hierarquizadas para as redes de informação.

A experimentação científica não poderia ficar infensa às mudanças em processo. O uso da ciência passará ser calibrado pela vontade direta do cidadão, encerrando assim um longo ciclo de representação política postíca, em que raramente a dita classe política decide com os olhos voltados para o bem comum e para o real interesse da coletividade.

Surge no horizonte a essência do mercado global - as novas elites. E, ao contrário da Rebelião das

Massas, de que nos falava Ortega e Gasset, temos agora a Rebelião das Elites. Elites que se constituem de gerentes e profissionais especializados, que produzem e manipulam informações: são os tecnocratas do novo milênio. Recusam-se a aceitar limites ou laços permanentes com nações, lugares ou organizações. Elites profissionais migratórias, descartáveis e globais contestam a idéia de nacionalidade e o apego às suas origens. Passam a constituir um “apartheid social”, dado o caráter artificial e irreal do isolamento da vida comum que os afasta do cotidiano das pessoas. Apegados aos critérios lógicos e racionais de seus computadores, abandonam os fundamentos morais, éticos e religiosos, na ilusão de que somente através da ciência serão capazes de determinar os seus destinos. São as classes emergentes da economia global. Goethe definitivamente tinha razão: “Os técnicos puros são mais perigosos do que os políticos demagogos, porque são os alienados com poder”.

Cada vez mais as atividades laborais exigirão conhecimento e capacidade intelectual, ao contrário da economia industrial em declínio, que se fundamenta na habilidade manual. A desregulamentação das atuais formas de relações de trabalho, que pressupostamente asseguram segurança no emprego em contrapartida à lealdade e à obediência, reorientará os conceitos e as ações do movimento sindical e as pautas de reivindicação dos trabalhadores.

Os padrões de produtividade e eficiência da economia globalizada imporão às organizações um número cada vez menor de empregados. Estes, por sua vez, perderão a lealdade cega do passado e “deixarão de vestir a camisa da empresa”. Começam a abrir os olhos à realidade do novo ambiente de trabalho: não podem mais contar com cargos e empregos até a aposentadoria. A lealdade do empregado deixa de ser à organização e passa a ser à sua profissão e a si próprio.

É o fim do Homem Organizacional, de que nos falava William Footh White. Assim, é preciso ter presente a frase do Rolim Amaro, Presidente da TAM: “os meus colaboradores devem trabalhar como se a empresa fosse deles, mas que não se esqueçam de que ela é minha”. Esta forma de manipulação está com os seus dias contados!

Não sabemos ainda o que o mundo pós-capitalista nos reserva em futuro próximo, mas está claro que a velha ordem capitalista está ficando para trás.

No capitalismo tradicional duas classes dominavam: aqueles que possuíam ou controlavam os meios de produção (os capitalistas) e aqueles que faziam a realizavam o trabalho (os trabalhadores)

Duas grandes alterações nesta relação agora ocorrem, de tal forma que alterarão radicalmente a realidade ainda existente:

- a. primeiro - a democratização da propriedade e do controle dos meios de produção - ou se quiserem, a socialização do capitalismo vai Fundos de Pensão.
- b. segundo - cada vez um número menor de pessoas será necessário para fazer as coisas.

Os fatores tradicionais de produção - capital, trabalho e recursos terão um peso bem menor no processo produtivo.

O novo fator básico da economia passa a ser o conhecimento. O conhecimento é o único fator significativo, diferenciador. Terra, capital e trabalho podem agora ser facilmente resolvidos por uma boa gestão, por uma gestão apenas eficiente.

A classe social dominante no novo mundo que se avizinha será a dos trabalhadores intelectuais, do profissional do conhecimento, que simultaneamente, também será o proprietário dos meios de produção.

Tal realidade muda radicalmente a estrutura da sociedade e, por definição, a realidade, das organizações.

Temos, então, a resposta capitalista ao problema da luta de classes. A superação da contradição intrínseca, de que nos falava Karl Marx, entre Salário e Lucro. A ironia consiste exatamente na concretização das previsões do próprio Marx: os empregados agora são os proprietários dos meios de produção, estão

passando a ser também os donos das empresas. As teorias das organizações ainda não consideraram, em toda a sua extensão e profundidade, as repercussões desta nova situação.

É preciso que se perceba que esta nova realidade foi, de fato, iniciada e construída a partir dos primórdios da Administração Científica, principalmente com os estudos e contribuições de Frederick Winslow Taylor e Henry Ford, tanto nos aspectos e dimensões da análise do trabalho com vistas ao aumento da produtividade e da qualidade, quanto à filosofia social que esboçaram. Desde então o padrão de vida da classe operária começou a melhorar concretamente. Hoje, nos países desenvolvidos, e em parcela expressiva dos trabalhos dos países emergentes, o proletariado de que falava Marx se transformou em classe média, com toda a qualidade de vida que lhe é inerente, perdendo, por consequência, a sua essência revolucionária.

Cada vez mais se precisará de gerentes eficazes, eficientes e efetivos, gerentes que vão tratar com profissionais que simultaneamente desempenham papéis de patrão e de empregado. Neste novo mundo a competência gerencial será cada vez mais necessária.

Apesar das notícias diárias sobre as demissões sistemáticas e a redução do número de cargos, os empregados para as funções gerenciais continuam a crescer. Organizações menores e as organizações não lucrativas se profissionalizam. O auto-emprego, produzido pela empregabilidade gerencial, são espaços de trabalho cada vez mais atrativos para aqueles que possuem as qualificações adequadas em gestão das organizações.

As grandes organizações irão desaparecer, como os dinossauros, incapazes de se adaptarem às mudanças do meio-ambiente. Serão substituídas por miríades de pequenas empresas, conectadas em rede, operando de forma colaborativa, complementar e subsidiária.

As alianças estratégicas, mesmo entre organizações concorrentes, será uma tendência cada vez mais presente: joint ventures, franchises, licenciamentos, consórcios, parcerias temporárias, compra de ações, fusão etc.

A democratização interna das organizações se fará pela via das tecnologias da informação. Agora, com os computadores, a informação - e assim o poder - se disponibilizará em todos os níveis organizacionais.

Assim, um futuro extraordinariamente diferente já se constrói dia-a-dia.

Para sobreviver nesse novo tempo, é preciso compreender o panorama que se descortina, e, mais ainda, ser capaz de desenvolver competências de adaptação necessárias às exigências emergentes. Será necessário formular conceitos e estabelecer paradigmas e referências para este novo mundo.

Este é o desafio que se coloca para o administrador profissional: operar conceitos e vivenciar uma realidade completamente inusitada

*Wagner Siqueira

Presidente do Conselho Regional de Administração - RJ