80%
10%
70%
20%
35%
55%

DESCAMINHOS DA GESTÃO

| POR **RAFAEL ALCADIPANI E AMON BARROS**

A gestão, assim como a conhecemos, enfrenta uma grave crise. Paradoxalmente, ela nunca esteve tão presente na vida das pessoas como agora.

Há pouco tempo, aconteceu algo até então impensado no Brasil: poderosos presidentes das maiores empreiteiras do país foram despertados em suas casas pela Polícia Federal (PF) e transferidos para a carceragem da PF em Curitiba. Historicamente, são raros os presidentes de grandes empresas que acabaram atrás das grades, mesmo que por pouco tempo e ainda mais no Brasil.

Nos últimos anos, porém, diversas corporações têm sido acusadas de envolvimento em tenebrosas transações tanto aqui como no exterior. Um dos casos mais célebres, em 2001, foi o escândalo contábil da Enron. Mais recentemente, vieram os episódios de corrupção e cartel envolvendo Siemens e Petrobras, além das acusações de graves violações de direitos, como as enfrentadas pela Shell, na Nigéria.

Ao mesmo tempo, basta uma prosaica conversa com qualquer executivo para escutarmos incontáveis lamentos sobre pressão para cumprir metas, falta de tempo para a família e medo constante de perder o emprego. Algo semelhante ocorre do outro lado do balcão: mesmo em tempos de consumidor soberano, dois entre três clientes estão insatisfeitos com as empresas.

Esses são indícios bastante fortes de que a gestão, assim como a conhecemos, enfrenta uma grande crise. O paradoxal é que ela nunca esteve tão presente na vida das pessoas como agora. O que parecia uma solução, que é a generalização da gestão na sociedade, transformou-se em um pesadelo. A seguir, discutimos alguns aspectos desse fenômeno.

A ONIPRESENÇA DA GESTÃO

Já faz alguns anos que diversos autores discutem como a lógica e a retórica da gestão têm se prestado a propor soluções para os mais diversos domínios da vida humana. Desde algumas atividades das quais outrora elas passavam longe – como a educação e a saúde – até

Gerar resultados por meio da minimização de *inputs* para a maximização de *outputs* é uma lógica com poderoso valor simbólico, mas que não dá conta de preencher todas as dimensões da vida humana.

minúcias da vida pessoal, quase tudo se tornou passível de gerenciamento. Entre muitos outros exemplos, uma notícia recente indica que alguns pais estão contratando *coachs* para seus filhos, ainda crianças.

Essa onipresença da gestão iniciou-se nos países anglo-saxões, mas não ficou restrita a eles. Com o avanço da globalização, o crescimento dos mercados financeiros e a redução da atuação do Estado, ela assumiu lugar de destaque em boa parte dos países.

A expansão dos domínios da gestão, contudo, não provoca efeitos unívocos: junto com pretensos aprimoramentos resultantes do estabelecimento de controles racionais, também são visíveis outros aspectos, como a precarização e a monetização de relações que antes eram pautadas em valores mais substantivos. O problema parece ser que a gestão tem sido utilizada e operada de maneira unidimensional. Gerar resultados por meio da minimização de *inputs* para a maximização de *outputs* é uma lógica com poderoso valor simbólico, mas que não dá conta de preencher todas as dimensões da vida humana.

DISCURSO *VERSUS* PRÁTICA

Executivos lutam por ampliar seus bônus e, muitas vezes, ganham mais em um único dia do que alguns dos seus funcionários em um ano inteiro. Enquanto isso, as pessoas que ocupam níveis mais baixos da pirâmide corporativa diversas vezes se veem sujeitas a contratos de trabalho precários, com poucas garantias de remuneração, benefícios ou estabilidade. No Brasil, isso tem se refletido no movimento de regulamentação da terceirização e flexibilização das leis trabalhistas. Embora seja evidente a necessidade de aprimorar nossa legislação, o que se costuma ver é um apelo à relação individualizada entre empresas e funcionários, que talvez beneficie alguns trabalhadores extraqualificados, mas que tende a enfraquecer demandas coletivas.

Há um número incontável de empresas que, ao arrepio da lei e do bom senso, forçam seus funcionários a receberem como pessoa jurídica. Ainda que à primeira vista tal problema possa não parecer uma questão de gestão, é inegável que a falta de consideração para com o bem-estar, a saúde e a satisfação das pessoas

O discurso "socialmente responsável", cada vez mais dominante nas empresas, não costuma combinar com suas práticas, que em muitos casos nada têm de sociais ou de responsáveis.

faz com que as discussões em torno da "economia do conhecimento" possam ser olhadas com suspeição. O pior de tudo é que o discurso "socialmente responsável", cada vez mais dominante nas empresas, não costuma combinar com suas práticas, que em muitos casos nada têm de sociais ou de responsáveis. A busca pelo resultado desconhece limites.

O MITO DA TECNOCRACIA

Outro elemento que ajuda a lançar um olhar sobre a crise da gestão é o desempenho no governo de quem era tido como bom gestor. Parece ter ficado claro que bons técnicos não são necessariamente bons políticos. Se de um lado toda uma geração de administradores públicos foi marcada por um discurso da suficiência tecnocrática, de outro, na vida real, essas pessoas se mostraram com dificuldades de conseguir atender às enormes demandas colocadas aos ocupantes de cargos políticos. Acredita-se, sempre, que o elemento político é um ruído, um problema que precisa ser sanado, quando na verdade a essência de qualquer organização é a disputa política. E, se mencionamos o caso dos agentes públicos, é para reforçar que o gestor está imerso em política, ainda que a gestão muitas vezes se paute num discurso apolítico. A esterilização da política na gestão também ocorre em empresas privadas, como se estas fossem apenas pautadas pela impessoalidade da técnica. Há pessoas que parecem viver do mito de que o tipo ideal da burocracia de Weber seria um modelo a ser seguido. Esquecem que a natureza humana se impõe.

Assim, a gestão vê colocada em xeque parte de seu poder para lidar com problemas, pensando-os de forma limitada. É urgente perceber que as organizações afetam o meio em que se inserem, mas que, mais do que isso, não conseguem se isolar desse meio para tomar suas decisões. E que toda decisão tem um componente ético e político que não pode ser escamoteado. Isso é ainda mais premente em relação a ações que impactam especialmente três dimensões: a dos direitos, a entrega de serviços públicos, e o respeito aos recursos sociais e aos membros da sociedade.

PROPENSÃO A SIMPLIFICAR

Esse descolamento da gestão em relação aos efeitos reais das decisões que toma, bem como sua propensão a simplificar os cenários nos quais as deliberações são feitas, parece ser também um traço da contemporaneidade. Trata-se da ideia, falaciosa, de que é possível reduzir tudo ao seu valor financeiro, ignorando a dimensão simbólica que é parte inexorável da existência humana, ou de que é possível ser competente partindo de paradigmas únicos para a construção de respostas.

Nessa lógica redutora, a visão do gestor tende a ser aquela hegemônica na sociedade: a do homem branco e heterossexual. O diverso e o diferente são negligenciados, ou ocupam um espaço disciplinado e restrito, chamado "diversidade", que é muitas vezes um nome vazio para dar aparência de humanização a uma gestão sexista, excludente e autoritária, em que imperam a arrogância, a ignorância e a mesquinhez. A crise da gestão contemporânea é a crise de uma forma de gerir muitos para o benefício de poucos, e da pretensão de domar o humano em um sistema que o mói cotidianamente. ●

SUGESTÕES DE FILMES

- *Margin Call - O Dia Antes do Fim.* J. C. Chandor. 2011: youtube.com/watch?v=3iVVcZ92II4
- *O Lobo de Wall Street.* Martin Scorsese. 2013: youtube.com/watch?v=PoSCUsNQVtw
- *O informante.* Michael Mann. 1999: youtube.com/watch?v=dgVBzSM3HWw

PARA SABER MAIS:

- Vincent de Gaulejac. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social.* São Paulo: Ideias & Letras, 2007. 338 p.
- Martin Parker. *Against Management. Organization in the Age of Managerialism.* Cambridge: Polity, 2002.

RAFAEL ALCADIPANI > Professor da FGV/EAESP > rafael.alcadipani@fgv.br
AMON BARROS > Professor da FGV/EAESP > amon.barros@fgv.br