

Um diferencial decisivo - 4 AGO 1986

Sérgio Foguel

PASSADA a empolgação inicial com o Plano Cruzado, evidencia-se a necessidade de acentuar o questionamento e de promover a redefinição das prioridades nacionais. O momento é igualmente oportuno para o questionamento e a revisão, por parte de cada cidadão, dos fundamentos que embasam sua vida na sociedade e sua prática profissional.

Examinemos, com este propósito, o campo da administração, seja no âmbito público, seja no da iniciativa privada.

De imediato, constatamos que **qualidade de administração** é um "recurso" ainda muito pouco utilizado no Brasil, o qual, se adequadamente empregado, pode se constituir em um **diferencial decisivo** para o desenvolvimento do país, com o bem-estar de sua população.

Há, portanto, um **desafio** para os administradores, vez que não se encontra entre as idéias dominantes no país a de se tornar prioritário elevar a qualidade de administração.

Se não for adotada tal prioridade, ou se for adotada com visão simplista, estaremos perdendo uma **oportunidade** e correndo riscos:

- de que as anunciadas mudanças na administração pública venham a caracterizar mais uma das dezenas de **reformas temporárias** na história deste país; reformas que, centrando-se no tratamento dos "sintomas", não impedem que brevemente retornem as disfunções, vez que as "causas" ou não são identificadas ou não são tratadas adequadamente;
- de que, no setor privado, as medidas se restrinjam ao reequacionamento das condições para **sobrevivência** de curto prazo das empresas, sem criar as condições para o seu desenvolvimento auto-sustentado, com as qualificações compatíveis e necessárias para atuar em um país cuja economia já desempenha papel relevante no concerto das nações.

Pensemos por alguns instantes no nosso cotidiano. Como clientes de organizações públicas e privadas, encontramos serviços que não nos satisfazem, produtos que não atendem às especificações, prazos que não são cumpridos e assim por diante. No transporte, na escola, no hospital, no restaurante, na loja, na oficina, etc., temos confrontos diários com os **efeitos das disfunções** existentes nas organizações.

Na imprensa e mesmo nas rodas de conversa, o funcionamento das organizações está em pauta, explicitamente, ou de forma subjacente:

— o governo federal ultima a "reforma administrativa", cuja necessidade teria se evidenciado pelas mudanças decorrentes do Plano Cruzado;

— empresas promovem ajustamentos ao se sentirem até inviabilizadas por sua estrutura de custos; outras ao sofrerem as consequências de um crescimento acelerado e imprevisto na demanda;

— consumidores comentam e denunciam abusos, sejam de órgãos do governo, sejam de empresas privadas, já em extensão aos "deveres" mais primários do "fiscal do Sarney", propiciando uma amostra do que seria uma sociedade em que o cidadão tem consciência de seus direitos e deveres e os exerce, e

— paralelamente, ao voltarem a se avolumar os movimentos grevistas, retoma-se o debate sobre as **bases** em que devem ser feitas as negociações, ressaltando-se as responsabilidades sociais das partes e do governo, além dos interesses específicos em causa.

Não são poucos os exemplos de organizações inteiras que, pelo efeito combinado de disfunções, entram em processos avançados de **deterioração**. Algumas desaparecem, outras aí estão "mortas-vivas". Em ambos os casos, são consideráveis os impactos na vida dos que têm vínculo direto com estas organizações: seus clientes-consumidores, seus integrantes-funcionários, seus fornecedores-supridores e, no caso de empresas, também seus proprietários.

É reconhecida a forte predominância de disfunções em muitas das entidades que constituem administração pública. Da parte de seus integrantes, e especialmente de seus dirigentes, chega a ser comum a designação "**máquina administrativa**", o que em si já é um diagnóstico da disfuncionalidade do que deveria ser um "**organismo social**" saudável, isto é: capaz de identificar adequadamente os propósitos a que se destina, sendo

eficaz na consecução desses propósitos e revelando eficiência e qualidade de serviços.

Para o grande público, não é diferente o diagnóstico, talvez apenas mais desolador. Assim como muitos governantes experimentam enorme dificuldade ao tentar acionar a "máquina administrativa", o cidadão, não raro, defronta-se com a real impossibilidade de obter serviços adequados dessa "máquina".

Simultaneamente, a nova realidade trazida pelo plano de estabilização econômica muito provavelmente evidenciará que também a administração privada neste país é plena de disfunções. Fatores vitais à sobrevivência das empresas, como preço, custo, prazo, qualidade de serviços e produtos e, especialmente, **satisfação dos clientes**, haviam perdido relevância no turbilhão inflacionário.

Sob a ótica de **administração**, o que representam para o país esse fatos e, principalmente, sua dinâmica?

Constituem uma oportunidade para o exercício de competência e de criatividade, especialmente para os líderes com responsabilidade de gestão, e também para a contribuição a estes de profissionais capacitados na matéria.

É a oportunidade de colocarem em ação o já considerável acervo de conhecimentos e habilidades sobre a articulação sinérgica de inteligência, emoções e esforços de pessoas trabalhando em conjunto e mobilizando recursos materiais e financeiros.

A perda da oportunidade de se contar com este **diferencial decisivo** poderá ocorrer na medida em que, mesmo sendo atribuída prioridade à elevação da qualidade de administração, esta seja compreendida de forma simplista: de que se trata de aplicar "técnicas de administração", de fazer "racionalização administrativa", simples reestruturações, "coisas de técnicos, de especialistas".

A "tecnologia administrativa", propriamente dita, não é a base da questão. Ela é disponível no Brasil e no exterior e pode ser mobilizada pelos homens.

A real prioridade é a de efetivar um **questionamento e uma revisão nos fundamentos** que embasam a prática daqueles que têm a responsabilidade de administrar.

E o que vêm a ser estes fundamentos?

Em seu âmago o **espírito dos homens**, o qual reflete uma **cultura**: valores, crenças, hábitos, **padrões éticos**, seja da organização, seja da sociedade.

O questionamento da cultura passa pelo exame de como as decisões são tomadas, como o poder é partilhado e com que propósitos, bem como do enfoque dado aos interesses pessoais. Estende-se pelo exame de valores arraigados na sociedade brasileira, como os que dão origem a uma presença tão marcante da tutela do Estado, do paternalismo, do assistencialismo e do distributivismo. Questões, por exemplo, como as do empreguismo e da estatização precisam ser remetidas às suas origens: afinal, não decorrem do atendimento de interesses mútuos, sejam de governantes, sejam de empresas, sejam de cidadãos em geral?

Esse exame não pode perder de vista o rumo do **desenvolvimento** e, em consequência, o fato de que ele só ocorre com a criação de riquezas. E não apenas de riquezas materiais, mas também **morais**, o que nos remete necessariamente ao confronto com os valores, as crenças, os hábitos e os padrões éticos.

E, se atentarmos para o fato de que organizações e sociedades são "seres" vivos, dinâmicos, precisamos também estar conscientes de que o **questionamento e a revisão da cultura** devem ser **permanentes**: afinal, as forças do desenvolvimento coexistem, a cada momento, com as forças da deterioração.

Mudança cultural é, pois, uma condição essencial para se elevar a qualidade da administração, na permanente busca da **excelência** que poderá se tornar um diferencial decisivo para o desenvolvimento do país.

Essa missão, no entanto, não se restringe aos administradores de uma organização, seja ela pública ou privada. Nem aqueles responsáveis pela sua designação. Ela transcende e envolve todos os seus integrantes e também aqueles com os quais interage na sociedade, inclusive os clientes e os fornecedores.