

Os Novos Paradigmas da Administração

Peter Drucker

Texto extraído do site: www.informal.com.br

À medida que nós avançamos e nos aprofundamos na economia do conhecimento, os pressupostos básicos de boa parte do que se ensina e se pratica em nome da administração vão ficando totalmente desatualizados.

Como todo executivo experiente já sabe, poucas políticas se conservam atuais pôr 20 ou 30 anos. Tampouco conserva sua atualidade por mais tempo do que isso a maioria das premissas referentes à economia, aos negócios e à tecnologia. No entanto, a maioria de nossos pressupostos relativos às empresas, à tecnologia e à organização data de pelo menos 50 anos. Eles já perderam sua atualidade.

Em conseqüência, estamos pregando, ensinando e praticando políticas que destoam cada vez mais da realidade e que, por isso mesmo, são contraproducentes. Este ensaio procura reexaminar esses pressupostos e essas práticas. As premissas básicas relativas à realidade constituem os paradigmas de uma ciência social. Elas determinam qual será o foco de atenção da disciplina. Também determinam, em grande medida, o que é deixado de lado, visto como exceção irritante. Se as premissas estiverem erradas, tudo o que as segue estará errado.

Para uma disciplina social, como é a administração, as premissas são bem mais importantes do que os paradigmas para uma ciência natural. O paradigma - isto é , a teoria geral prevalecente - não exerce impacto sobre o universo natural. Quer o paradigma afirme que o Sol gira em torno da Terra ou, ao contrário, que a Terra gira em torno do Sol, isso não tem efeito sobre o Sol ou a Terra. Mas uma disciplina social como a administração trata do comportamento de pessoas e instituições humanas. O universo social não possui "leis naturais" como as que governam as ciências físicas. Assim, é sujeito a mudanças contínuas. Isso significa que as premissas que eram válidas ontem podem tornar-se inválidas, ou ate mesmo totalmente enganosas, num piscar de olhos.

É nesse ponto que estamos hoje na disciplina da administração.

Quais são as premissas que estão conduzindo a administração no caminho errado?

Subjacente a ortodoxia atual, por exemplo, está uma premissa que é defendida por praticamente todos os teóricos da administração e pela maioria de seus praticantes, desde os primórdios da reflexão sobre organizações - ou seja, desde Henri Fayol, na França, e Walter Rathenau, na Alemanha, por volta de 1900. Desde aquela época, é dado como certo que existe uma forma correta de organização.

Fayol ditou o princípio de que existe uma estrutura correta para toda empresa manufatureira: uma divisão funcional em engenharia, manufatura, vendas, financeiro e pessoal, cada divisão a ser administrada separadamente, indo unir-se às outras apenas no nível do executivo-chefe.

Essa e apenas uma entre sete premissas subjacentes relativas à organização que estão desatualizadas:

- Existe apenas uma maneira certa de organizar uma empresa.

- Os princípios da administração se aplicam apenas às organizações empresariais.
- Existe uma única maneira correta de administrar pessoas. No passado, a maneira correta era o controle de cima para baixo - a centralização. Mais tarde, a descentralização entrou em voga. Hoje, a abordagem de equipe é vista como a ideal.
- Tecnologias, mercados e finalidades são fixos e raramente se superpõem. Ou seja, cada indústria possui uma tecnologia específica e um mercado específico.
- O âmbito da administração se restringe aos ativos e funcionários de uma organização.
- O trabalho da administração e "gerir a empresa", e não centrar sua atenção no que acontece fora da empresa. Ou seja, o foco da administração é interno, não externo.
- As fronteiras nacionais definem o ambiente da empresa e da sua administração.

Até o início da década de 80, todas essas premissas eram suficientemente próximas da realidade para ser úteis. Neste ensaio vou procurar mostrar por que cada uma delas é hoje incorreta, desatualizada ou ambas as coisas. Deixar de abandoná-las em face da realidade em rápida transformação pode levar sua empresa à falência ou sua carreira ao fracasso.

A disciplina da administração

Hoje em dia costumamos pensar na administração como sendo administração de empresas. Essa premissa tem origem mais ou menos recente. Até a década de 30, o punhado de escritores e pensadores que se preocupavam com a administração - começando por Frederick Winslow Taylor (1856-1915), mais ou menos na virada do século, e terminando com Chester Barnard, logo antes da Segunda Guerra Mundial - presumia que a administração de empresas não passava de subdivisão da administração geral.

Para eles, o termo "administração" se aplicava a qualquer tipo de organização, não apenas as empresas. Uma organização era uma organização, e as organizações diferiam entre si apenas na mesma medida em que uma raça de cão difere de outra raça.

A primeira aplicação consciente e sistemática dos princípios da administração não se deu numa empresa. Foi a reorganização do Exército dos Estados Unidos feita em 1901 por Elihu Root (1845-1937), o Secretário da Guerra de Theodore Roosevelt.

O primeiro congresso de administração - em Praga, em 1922 - foi organizado não por empresários, mas por Herbert Hoover, então secretário de Comércio americano, e Thomas Masaryk, historiador mundialmente famoso e presidente-fundador da recém criada República da Checoslováquia.

A identificação da administração com a administração de empresas começou apenas com a Grande Depressão, que gerou hostilidade em relação às empresas e desprezo por seus executivos. Para não ser contaminada pela associação de sua imagem com a de empresas, a administração no setor público foi rebatizada de administração pública e proclamada uma disciplina distinta - com seus departamentos universitários, terminologia e hierarquia profissional próprios.

A moda mudou, entretanto, no período do pós-guerra. Em 1950, "empresas" e "negócios" já haviam voltado a ser palavras bem-vistas, em grande medida devido ao desempenho da administração de empresas americana durante a Segunda Guerra Mundial. Hoje, nossa teoria está realmente alcançando essa realidade. Isso se pode constatar pelos seguintes fatos:

- Muitas escolas de administração e empresas foram rebatizadas de escolas de administração.
- A crescente oferta de cursos de administração de organizações sem fins lucrativos por essas mesmas escolas.
- O surgimento de programas de administração executiva que recrutam executivos de empresas e de outras organizações não-empresariais.
- A criação de departamentos de administração pastoral em escolas de teologia.

Mas a premissa de que a administração é administração de empresas continua existindo. Assim, é importante afirmar - em alto e bom som - que a administração não é administração de empresas, assim como a medicina, por exemplo, não é obstetrícia.

Por que é importante acabar com a distinção artificial entre organizações empresariais e não-empresariais? Porque é muito pouco provável que o setor que mais cresça nas sociedades desenvolvidas do século XXI seja o das empresas. Na verdade, as empresas não têm sido o setor que mais cresce nas sociedades desenvolvidas do século XX. Hoje, uma proporção muito menor da população economicamente ativa dos países desenvolvidos trabalha em empresas do que acontecia há 100 anos.

Naquela época, praticamente todas as pessoas que compunham a população ativa ganhavam a vida em atividades econômicas (em sua maioria agrícolas). Os setores que mais cresceram nos países desenvolvidos no século XX não foram o das empresas, mas sim o governamental, o dos profissionais liberais, o da saúde e o da educação. Essa tendência vai se manter e se intensificar no século XXI.

Assim, o setor social sem fins lucrativos é aquele em que a administração é mais necessária hoje em dia. É ali que a administração sistemática, baseada na teoria e guiada por princípios, pode render os maiores resultados em menos tempo. Basta pensar nos enormes problemas com que o mundo defronta - pobreza, saúde, educação, tensões internacionais -, que a necessidade de soluções administradas se torna clara.

A única organização correta?

A preocupação com a administração e seu estudo começou com o repentino surgimento de grandes organizações. Um exército permanente foi a novidade do final do século XIX. Empresas e órgãos públicos governamentais, empregando quadros de funcionários públicos, foram outras grandes organizações que surgiram mais ou menos na mesma época.

E, desde o início, há mais de um século, o estudo da organização se baseia em uma premissa: a de que existe ou deve existir uma única forma "certa" de organização. Essa idéia de que existe um modelo que serve para todas as organizações persiste até hoje.

A estrutura organizacional das empresas foi estudada pela primeira vez na França, por volta da virada do século, por Henri Fayol, presidente de uma das maiores - mas totalmente desorganizada - empresas da

Europa, uma mineradora de carvão (mas ele só publicou seu livro em 1916). O que aconteceu na Europa repetiu-se nos Estados Unidos: os primeiros teóricos da administração foram empresários praticantes - John D. Rockefeller pai, J.P. Morgan e, especialmente, Andrew Carnegie (que exerceu o impacto mais duradouro e ainda merece ser estudado). Um pouco mais tarde, Elihu Root aplicou a teoria da organização ao Exército americano. Não foi coincidência o fato de Root ter sido assessor jurídico de Carnegie.

Era a época em que as organizações empresariais em escala realmente grande estavam começando a aparecer, e seus administradores tiveram de desenvolver sua disciplina à medida que as empresas avançavam. Não havia textos a consultar, não havia consultores. De certo modo, eles aprenderam uns com os outros. Por volta de 1895, Georg Siemens, fundador, em 1870, do Deutsche Bank, adotou os conceitos organizacionais de seu amigo Fayol para salvar a companhia Siemens Electric. A Siemens tinha sido fundada por seu primo Werner von Siemens (1816-1892), mas estava acéfala depois da morte dele e ia mal das pernas.

A Primeira Guerra Mundial deixou clara a necessidade de uma estrutura organizacional formal. Administrar dezenas de milhões de soldados e reorientar economias inteiras em torno da produção para a guerra tornou indispensável a organização formal. A guerra mostrou, porém, que a estrutura funcional defendida por Fayol (e Carnegie) não era a organização adequada para empreendimentos enormes. A administração altamente centralizada que propalavam simplesmente não funcionava nessa escala. O processo decisório tinha de ser redirecionado para escalões mais baixos da organização.

Assim, imediatamente após a Primeira Guerra Mundial, primeiro Pierre S. du Pont (1870-1954) e depois Alfred Sloan (1875-1966) desenvolveram a descentralização. Esta não demorou a transformar-se no mantra da administração, o único caminho visto como correto. E agora, nos últimos anos, passamos a defender a equipe como a organização correta para praticamente qualquer coisa.

Mas já deve ter ficado claro que a organização certa é algo que não existe. Existem apenas organizações, cada uma das quais possui pontos fortes distintos, limitações distintas e aplicações específicas. O que já ficou claro, sim, é que a organização não é um absoluto. É uma ferramenta para tornar as pessoas produtivas quando trabalham em conjunto. Como tal, uma estrutura organizacional é adequada para determinadas tarefas em determinadas condições e determinadas épocas.

Por exemplo, ouve-se falar muito hoje em dia sobre o "fim da hierarquia". Isso é bobagem pura e simples. Em qualquer instituição é preciso que haja uma autoridade final, ou seja, um "chefe" - alguém que, numa situação de perigo comum, tome a decisão final e possa esperar ser obedecido. (É provável que toda instituição enfrente uma situação desse tipo, cedo ou tarde.) Se o navio está afundando, o capitão não convoca uma reunião - ele dá ordens. E, para que o navio possa ser salvo, é preciso que todos obedeçam a essas ordens, que todos saibam exatamente aonde devem ir e o que devem fazer, e que o façam sem discussão, sem "participação". A hierarquia, e a aceitação dela sem questionamentos por todos na organização, é a única esperança de salvação numa crise.

Mas a organização correta para lidar com crises não é a organização apropriada para lidar com todas as tarefas. Às vezes a abordagem de equipe é a resposta certa.

De fato, na indústria farmacêutica a abordagem de equipe foi aplicada com sucesso muito antes do atual entusiasmo por ela. Desde mais ou menos 1950, primeiro na Suíça e depois nos Estados Unidos, as empresas farmacêuticas vêm usando equipes para desenvolver e lançar novos medicamentos. Assim que é desenvolvida a ciência básica, pessoal médico, de manufatura, financeiro, de marketing e especialistas em patentes trabalham em conjunto, em equipes de desenvolvimento. Depois de atingido seu objetivo a equipe só se desfaz quando o medicamento já está no mercado. No entanto, dentro dessas mesmas empresas, outros projetos - como, por exemplo conversão de um remédio vendido com receita médica em produto vendido sem receita - são conduzidos pela organização funcional convencional.

Henri Fayol tomou como pressuposto básico a "empresa manufatureira típica". Nos anos 20, Alfred Sloan organizou cada uma das divisões descentralizadas da GM exatamente da mesma maneira.

Trinta anos mais tarde, na maciça reorganização da empresa americana General Electric, o mesmo princípio foi aplicado: o de que existe apenas uma maneira de organizar o trabalho. Uma pequena unidade de algumas dúzias de pesquisadores, contratado unicamente para desenvolver projetos para a Força Aérea americana, seria organizada quase exatamente do mesmo modo que um departamento enorme que empregava vários milhares de pessoas e produzia uma torradeira e um gerador elétrico. O pequeno grupo de desenvolvimento chegava a ser onerado com gerentes de manufatura, pessoal, financeiro e relações públicas.

Em qualquer empreendimento, provavelmente até mesmo na empresa manufatureira típica de Fayol, existe a necessidade de uma série de estruturas organizacionais diferentes que coexistam.

Considere-se a tarefa cada vez mais difícil de administrar as dívidas em moeda estrangeira. Ela requer centralização total. Nenhuma unidade da empresa pode ser autorizada a lidar com suas próprias dívidas em moeda estrangeira. Mas, na mesma empresa, o atendimento ao cliente, especialmente em áreas de alta tecnologia, requer autonomia local quase total, indo muito além da descentralização tradicional. Cada um dos funcionários que prestam atendimento precisa ser o "chefe", com o resto da organização seguindo suas orientações.

Assim, existem diferenças enormes em estrutura organizacional, segundo a natureza da tarefa.

Apesar disso, há princípios de organização que são universais. Um deles, com certeza, é que a organização deve ser transparente. As pessoas precisam conhecer e compreender a estrutura organizacional na qual vão trabalhar. Isso soa óbvio, mas muito freqüentemente não é respeitado na maioria das instituições, até mesmo na instituição militar.

Levou algo como 20 anos, por exemplo, para a Força Aérea americana realmente compreender quem deve dar a última palavra sobre quando um novo avião está pronto para voar. Acabou ficando claro que o verdadeiro responsável era o chefe da equipe de sargentos, não o coronel que comanda as equipes de reparos.

Estruturas Organizacionais Múltiplas

Como já mencionei, alguém na organização precisa ter a autoridade necessária para assumir o comando em momentos de crise. Também é um princípio geral válido para organizações de todos os tipos que qualquer membro da organização deve se submeter a apenas um "senhor". É sábio o velho provérbio da lei romana segundo o qual um escravo que tem três senhores é um homem livre. É um princípio muito antigo das relações humanas que ninguém deve ser sujeito a um conflito de lealdades - e ter mais de um senhor gera exatamente esse tipo de conflito.

É aí que erram as chamadas equipes "bandas de jazz", tão bem-vistas hoje em dia. O membro que é engenheiro, por exemplo, reporta-se ao líder da equipe, mas também se reporta ao chefe de sua função específica. A mesma coisa acontece com o membro financeiro: ele deve lealdade tanto ao líder da equipe quanto ao chefe financeiro geral da organização.

É um princípio estrutural correto ter o menor número possível de camadas, ou seja, ter uma organização o mais "achatada" possível - mesmo porque a primeira lei da teoria da informação nos diz que "cada relê dobra o ruído e reduz a mensagem pela metade".

Uma decorrência disso é que todos os indivíduos terão de aprender a trabalhar ao mesmo tempo em diferentes estruturas organizacionais. Para algumas tarefas, terão de trabalhar em equipe. Para outras, vão trabalhar numa estrutura de comando e controle. O mesmo indivíduo que é chefe em sua própria organização é parceiro numa aliança ou até mesmo sócio minoritário numa joint venture.

Pense nos seguintes termos: o executivo do futuro vai precisar de uma caixa de ferramentas repleta de estruturas organizacionais. Ele terá de selecionar a ferramenta apropriada para cada tarefa específica.

Isso significa que ele terá de aprender a usar cada uma dessas ferramentas e entender qual delas funciona melhor para cada tarefa. E quando, durante o desempenho da tarefa, ele deve passar de um tipo de organização a outro?

Essa análise talvez se faça mais necessária para a organização atualmente vista como politicamente correta: a equipe.

Hoje, a premissa mais generalizada é que existe apenas um tipo de equipe - podemos chamá-la de "banda de jazz"-, em que cada participante faz o que ele, ou ela, sabe fazer, mas, juntos, produzem música de alta qualidade. Na realidade, existem pelo menos meia dúzia - talvez uma dúzia - de equipes muito diferentes, cada uma com sua própria área de aplicação, cada uma com suas próprias limitações e dificuldades, cada uma exigindo uma administração diferente.

Eis alguns exemplos de equipe:

- A equipe funcional de modelo antigo é o tipo que prevalece nas lojas de departamentos. As diferentes seções - de compras, vitrines, promoção e publicidade, vendas - não trabalham juntas, e nenhum de seus integrantes jamais desempenha a tarefa de um membro de outra seção, exceto em raros momentos de crise. A vantagem dessa equipe é que cada membro pode ser treinado para uma função específica, como é feito com os arremessadores, batedores e apanhadores num time de beisebol. E cada membro pode ser medido e avaliado em comparação com metas claras e específicas. Seus pontos fracos são: rigidez, demora para modificar qualquer coisa e o perigo de que cada grupo esteja voltado exclusivamente a sua própria função. Ele fará seu próprio trabalho bem, mas não se preocupará com o desempenho global da organização.

- Outro tipo de equipe é aquele exemplificado pela alta direção das grandes empresas alemãs. Normalmente, cada um de seus integrantes tem uma área de responsabilidade claramente definida, na qual ele (ainda são muito raros os casos em que é "ela") é o chefe. Essa área pode ser funcional - engenharia - ou geográfica - por exemplo, a América do Norte. Normalmente, a pessoa encarregada de uma área desse tipo nem sequer consulta seus colegas sobre as decisões que vai tomar em sua área; ela apenas as relata. Mas existe um "coordenador", freqüentemente uma pessoa eleita pelo conselho de administração. Ele também tem uma área que é sua especialidade, mas, além disso, pode dar a última palavra, especialmente quando o grupo apresenta discordâncias internas. É um pouco como o regente de uma boa orquestra: é ele quem dá a partitura que será tocada. Mas cada músico toca seu próprio instrumento.

- Existem muitos outros tipos de equipe. Estamos apenas começando a estudá-las e a definir os pontos fracos e fortes de cada uma, as áreas em que cada uma funciona ou não funciona. Mas, a não ser que decifremos, e rapidamente, para qual tipo de trabalho uma equipe é adequada e para qual ela não é adequada, as equipes passarão a ser desacreditadas, vistas como apenas mais uma tendência passageira.

Qual é o papel do executivo-chefe em tudo isso? Duvido que alguém queira afirmar que realmente sabemos organizar o mais alto cargo executivo, quer seja numa empresa, numa universidade, num hospital ou até mesmo numa igreja moderna. Falamos sem parar em equipes, e todos os estudos chegam à conclusão de que o mais alto cargo executivo requer uma equipe. Mas é nesse ponto que a retórica se distancia inteiramente da realidade, e que nós praticamos o mais radical culto à personalidade dos executivos-chefes super-homens: Bill Gates, Jack Welch, Louis Gerstner.

Mas como essas pessoas foram escolhidas, quem vai suceder-lhes - e por meio de que processo? Quais são as salvaguardas que garantem que o sucessor será a melhor pessoa para ocupar aquele cargo? As pessoas dão pouca atenção ao processo sucessório, mas é ele, na verdade, o teste final da boa administração.</FONT

Com relação a esse ponto, uma organização não-empresarial se saiu muito melhor. A primeira tentativa consciente de lidar com o problema sucessório foi feita pelos criadores da Constituição dos Estados Unidos. Eles descobriram e colocaram no papel, pela primeira vez na história humana como garanti uma sucessão ordenada sem os assassinatos, envenenamentos, conspirações golpes de Estado que manchavam história das sucessões reais. Embora eu não conheça nenhum caso de execução de rivais nas sucessões na direção de empresas, tampouco conheço qualquer sistema que garanta a sucessão bem sucedida no mundo empresarial o organizacional. A Constituição garantiu que sempre haveria um executivo-chefe escolhido por um processo de seleção legítimo e aguardando nos bastidores, sem constituir ameaça ao presidente em exercício, como eram os príncipes herdeiros do passado. O vice-presidente que sucede a um presidente que morre no exercício do cargo pode não ser a melhor pessoa para ocupar o cargo. Mas sua legitimidade e autoridade nunca são postas em dúvida.

O Único Jeito Certo?

Em seu livro *O Lado Humano das Empresas* (1960), Douglas McGregor afirmou que as direções das empresas têm de optar entre duas, e apenas duas, maneiras diferentes de administrar pessoas: a "teoria X" e a "teoria Y". A primeira parte da premissa de que as pessoas não querem trabalhar - logo, precisam ser coagidas e controladas. A segunda presume que elas realmente querem trabalhar e precisam apenas motivação adequada.

McGregor dizia que a teoria Y é a única válida. Eu havia dito mais ou menos a mesma coisa um pouco antes em meu livro *Prática da Administração de Empresas*, lançado em 1954.

A visão prevalecente continua sendo a de que as pessoas realmente precisam ser administradas, quer de uma maneira, quer de outra - mas está errada. Alguns anos mais tarde, Abraham H. Maslow (1908-1970) mostrou em seu livro *Eupsychian Management*, de 1962 (reeditado em 1998, sob o título *Maslow on Management*), por que tanto McGregor quanto eu estávamos completamente enganados. Ele demonstrou conclusivamente que diferentes pessoas precisam ser administradas de diferentes maneiras.

Eu me converti imediatamente a seu modo de pensar. As provas que Maslow apresenta para fundamentar sua visão são avassaladoras. Até agora, porém, muito poucas pessoas prestaram atenção ao que ele tem a nos dizer.

Todas as outras premissas sobre pessoas em organizações e sua administração se baseiam nessa premissa fundamentalmente errônea de que existe apenas uma maneira correta de administrar pessoas.

Uma dessas premissas é que as pessoas que trabalham para uma organização o fazem em tempo integral e dependem dela para seu sustento. Outra premissa é que as pessoas que trabalham para uma organização são subordinadas, das quais se espera que façam o que lhes é mandado e praticamente nada mais.

Há 70 anos, quando essas premissas primeiro foram formuladas, durante e no final da Primeira Guerra Mundial, elas se aproximavam suficientemente da realidade para ser consideradas válidas. Hoje em dia, são todas insustentáveis.

Uma minoria muito grande da força de trabalho - que cresce sem parar - é composta de funcionários que não trabalham em regime de período integral. Eles trabalham para firmas terceirizadas, que podem ser desde firmas de faxina até empresas de processamento de dados. As grandes montadoras de automóveis e caminhões montam veículos que, cada vez mais, são feitos de peças fabricadas por fornecedores, de modo que a maior parte do trabalho embutido em seu produto é feita por pessoas que não trabalham diretamente para elas. A mesma coisa se aplica à área dos computadores.

Outros integrantes da força de trabalho da organização podem ser indivíduos que trabalham por períodos contratuais fixos; esse é freqüentemente o caso das pessoas de maior conhecimento especializado, logo, as que têm maior valor.

Mesmo quando empregadas em tempo integral, cada vez menos pessoas são subordinadas, mesmo quando ocupam cargos de nível bastante baixo. Cada vez mais, são trabalhadores de conhecimento. O trabalhador de conhecimento não pode ser administrado como subordinado: é um sócio. Pode ser sócio júnior ou sênior, mas não é subordinado ou superior.

Essa diferença não é superficial. Depois de ultrapassar a etapa do aprendizado, o trabalhador de conhecimento precisa saber mais sobre seu trabalho do que seu chefe sabe - se não, qual seria sua utilidade? A própria definição de trabalhador de conhecimento é a de alguém que sabe mais sobre seu trabalho do que qualquer outro integrante da organização.

Por exemplo, o engenheiro que faz o atendimento a um cliente não sabe mais sobre o produto do que o gerente de engenharia. Mas sabe mais sobre o cliente - e isso pode ser mais importante do que o conhecimento do produto. O meteorologista que trabalha numa base aérea ocupa um cargo muitíssimo inferior ao do comandante da base aérea. Mas sua utilidade vem do fato de ele saber infinitamente mais sobre a previsão do tempo do que o comandante sabe.

Assim, um executivo não está apenas sendo cortês quando se refere a um funcionário como "sócio". Está apenas admitindo um fato real.

O vice-presidente de marketing pode ter subido toda a hierarquia de vendas e saber muito sobre o assunto, mas sabe pouco sobre pesquisa de marketing, política de preços, embalagem, atendimento ao cliente, previsão de vendas. Assim, é impossível para ele dizer aos especialistas do departamento de marketing o que devem fazer. Nesse sentido, esses especialistas são sócios, não subordinados. A mesma coisa se aplica ao administrador de um hospital ou ao médico diretor do hospital com relação aos funcionários que trabalham no laboratório clínico ou na unidade de fisioterapia.

Em outras palavras, o relacionamento entre eles se assemelha muito mais àquele existente entre o regente da orquestra e os músicos que tocam os diferentes instrumentos. O regente pode nem saber tocar um violino, mas o êxito de seu trabalho depende da qualidade de seus sócios, os músicos. E, assim como uma orquestra pode sabotar o mais capaz dos maestros - especialmente se ele também for o mais autocrático -, uma organização do conhecimento não terá dificuldade em sabotar até mesmo o mais capaz dos superiores, especialmente se for o mais autocrático deles.

O que isso significa é que mesmo os funcionários em tempo integral precisam ser administrados como se fossem voluntários. Nesse ponto, a grande empresa típica tem muito a aprender com o Exército da Salvação ou com a Igreja Católica.

A motivação dos funcionários, especialmente dos funcionários de conhecimento, é a mesma dos trabalhadores voluntários. Como é sabido, os voluntários ganham mais satisfação com seu trabalho do que os funcionários pagos, precisamente pelo fato de não receberem salário. Eles precisam sobretudo de um desafio. Precisam conhecer a missão da organização e acreditar nela. Precisam de treinamento contínuo. Precisam ver resultados.

A conclusão implícita é que os funcionários precisam ser administrados como se fossem sócios - e não apenas em teoria. A definição de sociedade é que todos os sócios são iguais. Também faz parte da definição de sociedade que os sócios não podem receber ordens. Eles têm que ser persuadidos. Cada vez mais, portanto, a administração de pessoas é um trabalho de marketing. E no marketing não se começa perguntando "o que queremos?" Começa-se perguntando: "O que a outra parte quer? Quais são seus valores? Quais são suas metas? O que ela vê como sendo resultados?".

E isso não é a teoria X, nem a teoria Y. Nem qualquer outra teoria específica de administração de pessoas. É algo que vai além dessas teorias e que envolve o alinhamento das metas dos funcionários com as da organização e vice-versa.

Nos países desenvolvidos, como os Estados Unidos, a administração de pessoas vai ganhar importância cada vez maior, na medida em que a única vantagem competitiva que esses países ainda podem esperar ter é a produtividade de seus trabalhadores de conhecimento. A produtividade do trabalhador de conhecimento ainda é baixíssima. Ela provavelmente não melhorou nos últimos 100 ou mesmo 200 anos - pela simples razão de que ninguém empreendeu a tarefa de tentar melhorá-la. Todo o trabalho que temos feito com a produtividade tem sido feito com o trabalhador manual.

Para isso será preciso, sobretudo, mudar nossos pressupostos relativos ao que constitui administração. Não se "administra" pessoas, como se presumia anteriormente. Lideram-se pessoas. Para maximizar o desempenho delas, a solução é capitalizar sobre seus pontos fortes e seu conhecimento, e não procurar forçá-las a adequar-se a modelos previamente definidos.

O Fim das Fronteiras Tecnológicas

Nos primórdios da Revolução Industrial, quando a indústria têxtil foi criada a partir de antigas indústrias familiares, presumia-se - e era uma premissa totalmente válida - que a atividade tinha sua tecnologia própria e singular. A mesma coisa se aplicava à mineração de carvão e às outras indústrias que surgiram no final do século XVIII e primeira metade do século XIX. Essas tecnologias não se superpunham muito.

O alemão Werner von Siemens (1816-1892) construiu uma das primeiras organizações industriais em grande escala. Para isso, baseou-se no fato de compreender seu funcionamento. Em 1869, para conquistar uma vantagem na tecnologia utilizada por sua indústria, contratou o primeiro cientista formado em universidade para inaugurar um moderno laboratório de pesquisas.

Desses laboratórios de pesquisas nasceram as indústrias químicas e elétricas alemãs, que assumiram a posição de liderança mundial porque desenvolveram a melhor tecnologia. Da compreensão dessa necessidade da indústria - a pesquisa específica - nasceram todas as outras grandes empresas líderes mundiais em outras áreas não ligadas à química: automotiva, telefônica e, mais tarde, a farmacêutica e a dos computadores.

Durante o século XIX e a primeira metade do século XX, era possível dar como certo que as tecnologias estranhas a uma indústria exerceriam impacto mínimo sobre aquela indústria. Quem conhecesse bem sua própria tecnologia prosperava. Não havia necessidade de técnicos siderúrgicos para se manterem atentos aos avanços na área da aeronáutica, por exemplo, ou gráfica.

Essa especificidade por indústria formou a base daquele que viria a ser provavelmente o mais bem sucedido de todos os grandes laboratórios de pesquisas dos últimos 100 anos, o Bell Labs. Fundado no início da década de 20 como parte da AT&T, até o final dos anos 60 o Bell Labs produziu praticamente todos os novos conhecimentos e todas as novas tecnologias de que a indústria telefônica precisou.

Mas essa atenção exclusiva a sua própria indústria acabou custando caro ao Bell Labs - e à sua empresa mãe. A maior conquista científica do Bell Labs foi o transistor. As principais utilizações do transistor estavam fora do sistema telefônico, e a direção do laboratório tinha pouco interesse ou conhecimento do que se passava fora de sua área. Resultado: a grande invenção do Bell Labs foi vendida a todos os interessados pela quantia pífia de 25 000 dólares. O fato de a Sony, a Intel e a Compaq serem grandes empresas hoje se deve em grande medida à miopia do Bell Labs, já que elas e centenas de outras empresas bem sucedidas ganharam muito dinheiro com o transistor. O Bell Labs simplesmente não percebeu que o mundo havia mudado e que os muros tecnológicos que antes separavam as indústrias haviam caído por terra.

Hoje, se você quiser sobreviver, tem de esquecer a grande sacada do velho Siemens. A premissa inicial correta hoje é que as tecnologias que provavelmente vão exercer o maior impacto sobre uma empresa e sua indústria são tecnologias externas a seu próprio campo.

Assim, as coisas que revolucionaram o sistema telefônico, tais como o sistema de computadores digitais ou o cabo de fibra óptica, não saíram do Bell Labs. Saíram de tecnologias que não tinham nada a ver com telefonia. Diferentemente das tecnologias do século XIX, as tecnologias de hoje não percorrem caminhos paralelos e distintos. Elas se cruzam a toda hora.

Como elas se cruzam, os muros que antes definiam as indústrias caem por terra. Antes, as empresas competiam dentro de um mesmo setor. Hoje, são setores que competem com setores. O aço compete não apenas com o alumínio, mas com o plástico produzido por companhias petrolíferas e químicas. Os computadores começaram como ferramenta de engenharia e mais tarde viraram aparelhos para armazenar dados. Hoje, são tanto parte da indústria das comunicações quanto é a AT&T.

Foi só depois da Segunda Guerra Mundial que se tornou claro que as utilizações finais não estão ligadas exclusivamente a um determinado produto ou serviço. Essa tendência começou com a invasão do plástico na área antes ocupada pelo aço e pelo vidro. Acabamos por compreender que a necessidade é única, mas que o meio de satisfazê-la é diversificado. A administração de empresas que se esquecer disso não durará muito neste mundo.

Até o fim dos anos 20, a notícia era basicamente monopólio do jornal, invenção do século XVIII que teve seu crescimento maior no início do século XX, com a alfabetização universal e a criação de gráficas velozes. Hoje, a necessidade de notícias é satisfeita não só por tinta impressa sobre papel, mas também pela televisão, pelo rádio e pela Internet. Embora o Wall Street Journal domine tranquilamente o mercado de notícias comerciais e de negócios diárias em formato impresso, ninguém pode dizer que ele monopolize essa área.

É bom que os administradores compreendam as implicações de tudo isso para eles. A informação não é exclusiva de nenhuma indústria ou ramo específico. Ela tampouco tem uma só finalidade, e nenhuma finalidade requer apenas um tipo específico de informação.

Uma implicação disso é que os não clientes são tão importantes quanto os clientes, quando não mais, porque são clientes potenciais. Muito poucas instituições são fornecedoras de uma parcela tão grande quanto 30% de um mercado. Em outras palavras, existem muito poucas instituições para as quais os não-clientes não representam pelo menos 70% de seu mercado potencial. E, no entanto, muito poucas instituições sabem qualquer coisa sobre os não-clientes - algumas delas nem sabem que eles existem, muito menos quem são. E um número menor ainda delas sabe por que eles não são clientes. No entanto, é com os não-clientes que as transformações sempre se iniciam.

O declínio acelerado das lojas de departamentos americanas nas décadas de 70 e 80 não foi provocado pelo abandono dos clientes. Os 30% de donas de casa americanas que eram clientes permaneceram fiéis às lojas, mas o novo grupo de mulheres trabalhadoras de boa instrução que estava surgindo no país não adotou o hábito de freqüentar as lojas de departamentos. Essas mulheres não tinham tempo para isso. Como não eram clientes, as lojas de departamentos não deram atenção a elas. Mas quando elas passaram a formar a maior parte da classe média abastada, já era tarde demais para as lojas de departamentos conquistarem sua lealdade. Ao preocupar-se apenas em satisfazer a sua clientela constante, essas cadeias varejistas acabaram atendendo a uma clientela em processo de extinção.

Nossa experiência mostra que o cliente nunca compra o que o fornecedor vende. O valor, para o cliente, sempre é algo fundamentalmente diferente daquilo que o fornecedor vê como valor ou qualidade. Essa máxima se aplica tanto a empresas quanto a universidades ou hospitais.

Considerem-se as megaigrejas evangélicas, que crescem rapidamente nos Estados Unidos desde 1980 e que, com certeza, constituem o mais importante fenômeno social americano dos últimos 30 anos. Hoje, já existem cerca de 20 000 dessas igrejas. Enquanto as igrejas tradicionais vêm decaindo sem parar, as megaigrejas não param de crescer. Elas estão crescendo porque perguntaram "O que é valor para as pessoas que não freqüentam a igreja?" e encontraram as respostas que as igrejas mais antigas haviam deixado de oferecer. Descobriram que o valor, para o consumidor de serviços de igreja, é algo muito diferente daquilo que as igrejas ofereciam tradicionalmente. O maior valor para os milhares de pessoas que hoje lotam as megaigrejas, tanto nos dias de semana quanto aos domingos, é uma experiência que, muito mais do que ritual, é espiritual.

Finalmente, a administração terá de aprender que a compreensão do mercado começa pela compreensão de como os consumidores distribuem sua renda disponível - coisa que os economistas vêm dizendo há 100 anos. Quando foi lançada a televisão, no início da década de 50, o maior executivo da indústria eletrônica japonesa afirmou (num discurso feito em Nova York em 1952) que "o Japão não terá televisão por muitos, muitos anos ainda; os japoneses simplesmente não têm dinheiro para comprar televisores". Dois anos mais tarde, a penetração da TV no Japão era quase tão grande quanto nos Estados Unidos.

Cinco anos depois, toda residência japonesa, por mais humilde que fosse, já contava com seu aparelho de TV. O fato de não disporem de renda extra não impediu os japoneses de comprar TVs. Para eles, não se tratava de mais um produto qualquer. Eles passaram a destinar uma parte cada vez maior de sua receita à compra de televisores, porque a TV lhes dava acesso a um mundo do qual estavam isolados havia séculos. Não era um produto, e sim todo um novo modo de vida.

O aparelho de fax foi inventado nos Estados Unidos, tanto assim que até hoje todos os fabricantes de fax pagam royalties ao inventor americano original. No entanto, essa manufatura é dominada por empresas japonesas. Os fabricantes americanos perderam uma chance de faturar com o fax porque não haviam compreendido aquilo que o advento da televisão mostrou aos japoneses. Os americanos fizeram pesquisas de mercado que mostraram que as pessoas não pagariam o alto custo das máquinas de fax originais apenas para poupar dinheiro com o correio. Mas os japoneses, recordando o que acontecera com a TV, compreenderam que os consumidores mostram uma disposição quase infinita de transferir receita disponível para telecomunicações, mesmo que isso signifique economizar em outras áreas de suas vidas. Eles lançaram o aparelho de fax, e poucas coisas na história econômica do mundo tiveram uma aceitação tão rápida e universal quanto ele.

A moral da história é que nem a tecnologia, nem sua utilização final, constituem bases para uma política de administração. As bases desta devem ser os valores dos consumidores - no caso acima citado, o fascínio e a preferência deles pela comunicação veloz proporcionada pelo fax, em detrimento do serviço postal, o mais lento.

O Fim do Comando e Controle

A administração, tanto na teoria quanto na prática, trata da entidade legal, do empreendimento individual, quer este seja uma empresa, um hospital, uma universidade ou uma organização assistencialista. O conceito tradicional de administração se baseia no comando e controle, e comando e controle são definidos em termos legais. O executivo-chefe de uma empresa, o bispo de uma diocese, o administrador de um hospital, todos exercem autoridade de comando e controle dentro dos limites legais de sua instituição, mas não fora dela. O presidente da General Motors pode dizer a centenas de milhares de pessoas o que fazer. Não pode dar ordens a ninguém fora da GM.

Foi há quase 100 anos que pela primeira vez ficou claro que a definição legal não basta para administrar um grande empreendimento. Para conseguir rendimento máximo a um custo mínimo, a administração precisava organizar o processo econômico em toda a cadeia de produção. Precisava exercer autoridade além dos limites legais de sua própria organização. Costuma ser atribuída aos japoneses a invenção do keiretsu, o conceito de administração pelo qual os fornecedores de uma empresa são ligados a seu cliente principal no que diz respeito ao planejamento, desenvolvimento de produtos, controle de custos e assim por diante. Assim, embora a direção da Toyota possa não exercer autoridade legal sobre um fornecedor de pára-choques, as duas administrações trabalham em cooperação estreita para combinar a produção, o controle de custos e as pesquisas.

Na verdade, porém, o keiretsu é uma criação muito mais antiga, e americana. Ela remonta a mais ou menos 1910 e ao homem que primeiro percebeu o potencial do automóvel de virar uma grande indústria: William C. Durant (1861-1947). Foi Durant quem criou a General Motors, adquirindo montadoras menores e bem-sucedidas, como a Buick, e fundindo-as em uma única grande empresa automotiva.

Alguns anos depois, Durant se deu conta de que precisava incluir os principais fornecedores em sua corporação. Ele começou a comprar e fundir com a General Motors um fabricante de acessórios após outro. Terminou, em 1920, por adquirir a Fisher Body, maior fabricante nacional de carrocerias de automóveis

Com essa aquisição, a General Motors passou a ser dona dos fabricantes de 70% dos componentes de seus automóveis - e se tornou de longe a mais integrada das grandes empresas mundiais. Durante vinte e poucos anos, a GM desfrutou de uma vantagem de custos da ordem de 30% em relação a todas as suas concorrentes, incluindo a Ford e a Chrysler.

Mas o keiretsu praticado por Durant colocou os fornecedores dentro do contexto legal da GM, sua zona de comando e controle. Durant havia planejado cuidadosamente para assegurar a competitividade das fornecedoras de autopeças de propriedade da GM. Cada uma delas (com a única exceção da Fisher Body) tinha de vender 50% de sua produção para fora da GM, ou seja, para montadoras concorrentes, como a Packard, a Studebaker e a Nash.

Sem contar com um mercado garantido para metade de sua produção, as divisões da GM eram obrigadas a se manter sempre atentas a seus custos e sua qualidade. Mas, depois da Segunda Guerra Mundial, muitas das montadoras concorrentes desapareceram - e, com elas, desapareceu o fator de incentivo à competitividade das divisões de autopeças pertencentes integralmente à General Motors. Além disso, com a sindicalização dos trabalhadores da indústria automotiva, em 1936-37, os altos custos trabalhistas das unidades montadoras foram impostos às divisões de autopeças da GM, colocando-as em desvantagem de custos em comparação com as fornecedoras independentes e não-sindicalizadas.

Desse modo, o keiretsu criado por Durant passou de vantagem tremenda para tremendo abacaxi. O erro de Durant foi trazer suas fornecedoras/sócias para dentro de sua órbita de comando e controle.

A empresa seguinte a aplicar o keiretsu - e provavelmente a mais bem-sucedida nessa área até hoje - foi a inglesa Marks & Spencer, que, a partir do início da década de 30, integrou praticamente todos seus fornecedores em seu próprio sistema de administração, mas por meio de contratos, mais do que da posse direta dessas companhias. Foi o modelo da Marks & Spencer que os japoneses copiaram na década de 60, e foi esse que deu tão certo para eles.

O keiretsu, quer seja japonês, britânico ou americano, é baseado no poder. A Sears, Roebuck, a Marks & Spencer ou a Toyota possuem poder econômico enorme, avassalador. O keiretsu não é uma parceria entre iguais. Cada vez mais, porém, a cadeia econômica está juntando parceiros genuínos. Isso se aplica à parceria entre uma empresa farmacêutica e a faculdade de biologia de uma grande universidade de pesquisas. Aplica-se às joint ventures por meio das quais a indústria americana ingressou no Japão, depois da Segunda Guerra Mundial.

Hoje em dia, até mesmo uma empresa minúscula pode se tornar parceira genuína de uma empresa maior, e não apenas ser dependente desta. Tome-se o caso das parcerias existentes entre empresas químicas e farmacêuticas e companhias que trabalham com genética, biologia molecular ou eletrônica médica.

Essas companhias que atuam na área das novas tecnologias podem ser pequenas - muitas vezes, são pequenas mesmo. Pode lhes faltar capital, mas possuem tecnologia independente e não encontram dificuldade para se colocar em pé de igualdade com o parceiro maior. Elas são as parceiras principais quando o assunto é tecnologia. Elas, e não a empresa farmacêutica ou química muito maior, podem escolher com quem se aliar.

A mesma coisa se aplica em grande medida à informática e também à área financeira. Quando essas companhias formam parcerias, a maior não necessariamente traz a menor para dentro de sua área de comando e controle.

O que é preciso, portanto, é uma redefinição do âmbito da administração. A administração precisa englobar o processo inteiro. Para empresas, isso significa o processo econômico inteiro.

É na área da saúde nos Estados Unidos que avançamos mais na administração do processo inteiro. A Organização do Atendimento à Saúde (HMO -Health Maintenance Organization) constitui uma tentativa - uma primeira e, por enquanto, não muito bem-sucedida - de colocar o processo inteiro de atendimento à saúde sob uma administração em sistema de parcerias. Essa administração não é "dona" de médicos. Não é "dona" de hospitais ou clínicas. Mas supervisiona todos eles, enquanto elementos que integram o fornecimento de atendimento à saúde em grande escala.

A mesma coisa que a HMO está fazendo na área de atendimento à saúde terá de ser feita em muitas outras áreas (incluindo, imagino, a educação), sobretudo no campo das empresas.

O que tanto o keiretsu quanto a HMO nos ensinaram é que a administração do futuro terá de ser operacional, e não apenas legal, em seu âmbito de ação.

Tirando o Nacional do Multinacional

Ainda se presume, de modo geral, na disciplina da administração - e quase sempre se dá como certo em sua prática - que as fronteiras nacionais ainda definem o ambiente no qual as empresas operam. Essa premissa é subjacente até mesmo para a "multinacional" tradicional. Multinacional não chega a constituir novidade. Antes da Primeira Guerra Mundial, a produção mundial de bens manufaturados e serviços financeiros era multinacional em uma parte tão grande quanto a que é hoje. Em 1913, a maior empresa de um setor, quer este fosse manufatureiro, quer financeiro, tinha uma parcela tão grande de suas vendas feitas fora de seu país quanto as que obtinha vendendo dentro dele. O que mudou no mundo real, mesmo que ainda não tenha mudado nas premissas com as quais operam as administrações, é o fato de essas fronteiras nacionais terem perdido sua relevância.

Examinemos a multinacional mais antiga. Na medida em que produzia fora de suas próprias fronteiras nacionais, ela produzia dentro das fronteiras nacionais de outro país. Simplesmente possuía uma empresa em outro país.

Por exemplo, a maior fornecedora de material de guerra para o Exército italiano durante a Primeira Guerra Mundial foi uma companhia jovem e em rápida ascensão chamada Fiat, de Turim. A Fiat produzia os automóveis e caminhões de que o Exército italiano precisava. A maior fornecedora de material de guerra do Exército austro-húngaro na Primeira Guerra Mundial também era uma companhia chamada Fiat - em Viena. Ela fornecia todos os automóveis e caminhões usados pelo Exército austro-húngaro. Subsidiária de propriedade integral da empresa italiana, a Fiat austríaca era uma réplica da Fiat italiana, embora fosse várias vezes maior do que esta. Seus projetos vinham de Turim. Tudo o mais era fabricado ou comprado na Áustria. Todos os produtos eram vendidos na Áustria. E todos os funcionários, incluindo o executivo-chefe, eram austríacos. Quando a Áustria e a Itália tornaram inimigas na Primeira Guerra Mundial, tudo o que a Fiat austríaca precisou fazer foi mudar sua conta bancária. Excetuando isso, continuou funcionando como sempre funcionara. Era, na verdade, uma empresa separada.

Hoje em dia, as multinacionais já não são organizadas dessa maneira. Até pouco tempo atrás, as duas subsidiárias européias da General Motors, a Opel, na Alemanha, e a Vauxhall, no Reino Unido, eram empresas separadas. Hoje, a GM tem uma companhia européia que desenha, produz e vende em toda a Europa e também é dirigida a partir de uma sede européia. A GM Europa também produz na América do Sul e na Ásia - e

vende nos Estados Unidos. A GM Estados Unidos, por sua vez, desenha e fabrica cada vez mais produtos para a GM Europa, a GM Brasil, e assim por diante.

Os motores podem ser produzidos em um país, as carrocerias em outro, a parte eletrônica num terceiro. Hoje, não apenas a empresa mas também os próprios carros são multinacionais. As seguradoras mundiais - a maior de todas elas hoje é a alemã Allianz - estão, cada vez mais, transferindo suas principais atividades, tais como o atendimento de pedidos de pagamento e, sobretudo, os investimentos, para instalações centrais que fazem o trabalho para todas as companhias do grupo, onde quer que estas se localizem.

Cada vez mais, as indústrias posteriores à Segunda Guerra Mundial, tais como a farmacêutica e a de informática, nem sequer são organizadas em unidades nacionais e internacionais, como a GM e a Allianz ainda são. São administradas como um sistema mundial no qual cada uma das tarefas distintas - pesquisa, projeto, engenharia, desenvolvimento, testes e, cada vez mais, manufatura e marketing - é organizada de maneira transnacional.

E claro que essa nova realidade causa sérios problemas. Qual é a nacionalidade de uma transnacional?

Isso está se tornando, cada vez mais, um problema também para algumas universidades, já que muitas delas, especialmente as americanas, formam parcerias com universidades européias ou asiáticas, ou abrem filiais nesses continentes. As universidades européias e asiáticas (especialmente japonesas), por sua vez, abrem filiais nos Estados Unidos ou formam parcerias com universidades americanas para trabalhar em conjunto em uma série de campos.

Existem problemas novos e muito reais relativos a investimentos, impostos e propriedade. Em caso de guerra, essas questões criariam problemas tremendos relacionados ao tratamento de instituições estrangeiras. O que você faria se seu laboratório de pesquisa estivesse em um lado na guerra e a fábrica que produz aquela linha de produtos estivesse do outro?

Também para a administração, as novas realidades criam problemas que ainda não foram resolvidos. Cada vez mais, as empresas - e não apenas as grandes - se organizam por áreas de trabalho, mais do que geograficamente. Quais são os relacionamentos entre essas diferentes unidades? Como elas trabalham em conjunto? Qual é a jurisdição de cada uma? Quem resolve os conflitos entre elas? São, todas, perguntas para as quais ainda não temos respostas satisfatórias.

Mas sabemos qual é a nova realidade: a administração já não se pauta por fronteiras nacionais. O âmbito da administração não pode mais ser definido politicamente. As fronteiras nacionais vão continuar sendo importantes, mas como limites impostos à prática da administração, não como fatores que definem essa prática.

Colocando o Mundo Dentro da Organização

Todas as premissas tradicionais que examinei aqui se baseiam numa premissa ainda maior: a de que a área de atuação da administração é dentro da empresa; que o principal trabalho da administração é gerir a organização.

Hoje em dia isso tampouco é verdade. Essa premissa leva a uma distinção entre administração e espírito empreendedor, quando este sem aquela seria incompreensível. Ela traça uma distinção artificial entre as funções de administração e inovação. Essa divisão não faz sentido nenhum. Um empreendimento que não inova, quer se trate de uma empresa ou de qualquer outra instituição, não sobrevive por muito tempo.

Isso se aplica até mesmo à mais antiga instituição do mundo, a Igreja Católica Romana. Ela é vista como a mais conservadora, e se orgulha de não ser dada a mudanças rápidas. Mas também ela já inovou com frequência e mudou para acompanhar as transformações do mundo. Ela gerou os beneditinos, no século V, quando os bárbaros invadiram o Império Romano; os franciscanos e dominicanos, sete séculos mais tarde, quando as cidades ressurgiram na Idade Média; os jesuítas no século XVI, como resposta à Reforma protestante, e assim por diante.

A implicação disso tudo para a administração é muito clara: as forças que exercem maior influência sobre as organizações vêm de fora delas, não de dentro. As novas ordens católicas surgiram não porque a organização católica precisava delas, mas porque os acontecimentos advindos na sociedade as tornaram necessárias. O movimento metodista no protestantismo explodiu quase espontaneamente em meados do século XVII, não por razões teológicas, mas como resposta à carência social das classes mais pobres na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos.

Essas religiões sobreviveram, em suma, porque inovaram em reação às transformações sociais. Deveria ter sido óbvio desde o início que administração e espírito inovador constituem apenas duas dimensões diferentes da mesma tarefa. Um empresário inovador que não aprender a administrar não vai durar muito tempo. Uma administração que não aprender a inovar, tampouco.

Toda instituição - e não apenas as empresas - precisa embutir em sua administração cotidiana quatro atividades empreendedoras que percorrem caminhos paralelos:

- O abandono organizado de produtos, serviços, processos, mercados, canais de distribuição e assim por diante que não mais constituam uma alocação ótima de recursos. Essa é a primeira disciplina empreendedora em qualquer situação dada.
- Organizar-se em vista do aperfeiçoamento sistemático e contínuo (o que os japoneses chamam de kaizen).
- Ter em vista a exploração sistemática e contínua, especialmente, de seus êxitos. É preciso construir um amanhã diferente, baseado num hoje já testado e comprovado.
- Organizar a inovação sistemática - ou seja, criar um amanhã diferente, que torne obsoletos os produtos hoje bem-sucedidos e os substitua por outros.

Sublinho que essas disciplinas não são apenas desejáveis. São condições para a sobrevivência nos dias de hoje.

As ferramentas que moldamos originalmente para levar o exterior para o interior foram todas penetradas pelo foco interno da administração. Transformaram-se em ferramentas usadas para capacitar a administração a ignorar o exterior. Pior ainda, são usadas para fazer a direção acreditar que pode manipular o que é exterior e direcioná-lo para as finalidades da organização.

Tome-se o caso do marketing. Esse termo foi cunhado há 50 anos para enfatizar que o objetivo e os resultados de uma empresa estão inteiramente fora dela. O marketing ensina que são necessários esforços organizados para levar uma compreensão do ambiente externo - da sociedade, da economia e do cliente - para o interior da organização e para transformá-la numa base para estratégia e políticas.

No entanto, o marketing raramente desempenhou essa tarefa grandiosa. Em lugar disso, transformou-se numa ferramenta de apoio às vendas. Ele não começa perguntando "Quem é o cliente?", mas sim "O que queremos vender?". É direcionado a conseguir que as pessoas comprem as coisas que você quer produzir. Isso significa

virar as coisas pelo avesso. Foi assim que a indústria americana perdeu o ramo dos aparelhos de fax. A pergunta deveria ser: "Como podemos produzir as coisas que os consumidores querem comprar?"

A ascensão da tecnologia de informática, nas últimas décadas, veio agravar essa focalização para dentro da administração, e não abrandá-la. Até agora, é bem possível que a informática tenha prejudicado seriamente a administração, porque ela é tão boa para conseguir informações adicionais do tipo errado. Baseada no sistema de contabilidade criado há 700 anos para registrar e reportar dados internos, a informática gera mais dados sobre o lado interno. Ela praticamente não produz informações sobre qualquer coisa que acontece fora da empresa. Praticamente todas as conferências sobre informação tratam exclusivamente de como obter mais dados internos. Ainda não tive notícia de nenhuma que tenha sequer levantado a pergunta: "De que informações externas precisamos, e como podemos consegui-las?"

A administração não precisa de mais informações sobre o que está acontecendo internamente. Precisa de mais informações sobre o que está acontecendo lá fora.

Ninguém até agora criou uma maneira de conseguir dados externos significativos de qualquer forma sistemática. No que diz respeito às informações externas, ainda nos encontramos, em grande medida, na etapa anedótica. Podemos prever que o principal desafio da informática nos próximos 30 anos será organizar o fornecimento sistemático de informações externas significativas.

O Papel de Uma Administração Orientada “Para Fora”

A primeira tarefa da administração é definir quais os resultados existentes no empreendimento a seus cuidados. Como pode testemunhar qualquer pessoa que já se engajou nessa questão, ela é uma das mais difíceis e polêmicas, mas também uma das mais importantes. Portanto, é função específica da administração organizar os recursos da organização visando obter resultados fora dela.

Assim, o novo paradigma no qual deve se basear a administração, tanto enquanto disciplina como enquanto prática, é que a administração deve definir os resultados que espera alcançar e depois organizar os recursos da organização visando obter esses resultados.

A Kyocera, empresa japonesa que se tornou líder mundial na criação e desenvolvimento de novos materiais inorgânicos, define resultados como liderança em inovações. Mas sua maior concorrente mundial, a alemã Metallgesellschaft, define resultados principalmente em termos de posição no mercado. Ambas são definições racionais, mas geram estratégias muito diferentes.

O paradigma se aplica não apenas a empreendimentos comerciais (empresas), mas também a universidades, igrejas, organizações humanitárias e governos.

Por Que a Administração É Importante

Neste artigo eu levantei muitas questões, mas evitei, propositadamente, tentar dar respostas. Mas há um insight muito simples e óbvio subjacente nessas perguntas: que o centro de uma sociedade, de uma economia e de uma comunidade moderna não é a tecnologia, não é a informação, não é a produtividade. O centro da sociedade moderna é a instituição administrada. Hoje em dia, a instituição administrada é a maneira usada pela sociedade para conseguir que as coisas sejam feitas. E a administração é a ferramenta específica, a função específica, o instrumento específico para tornar as instituições capazes de gerar resultados.

Em suma: a instituição não existe simplesmente dentro da sociedade e para reagir à sociedade. Ela existe para produzir resultados dentro da sociedade e para modificá-la.

Fonte:
DRUKER, P. Os Novos Paradigmas da Administração. Disponível em:
<http://www.lgti.ufsc.br/O&m/aulas/Aula1/paradgmas%20adm.htm>. Acesso: 20 de out. de 2006.