

DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO NO SÉCULO XXI

Suzana Braga Rodrigues

CEPEAD/CAD/UFMG

O contexto atual das organizações estimula algumas reflexões sobre os desafios da Administração enquanto prática e como ciência. Pode-se resumi-los em quatro pontos principais: pressões ligadas à globalização, pressões relativas ao controle de custos, pressões que se referem às relações de confiança entre os *stakeholders* e demandas sobre o comportamento ético e a responsabilidade corporativa. Esses quatro desafios estão ligados a alguns paradoxos que as empresas enfrentam atualmente.

A constituição da Administração como campo científico – as temáticas, os fenômenos abordados e as teorias que provem explicações para esses fenômenos – passa pela identificação dos desafios apontados anteriormente e sua investigação. Espera-se que a acumulação de conhecimento sobre a maneira como afetam as organizações possa contribuir para encontrar soluções viáveis, que resultem em uma ação política mais efetiva, não só internamente, mas também em nível institucional. Assim, a proposta deste ensaio é discutir brevemente esses desafios e suas implicações para a prática da Administração, com o intuito de estimular outras reflexões e motivar o aprofundamento da investigação sobre tais assuntos.

O primeiro desafio, a globalização, não constitui novidade. Apesar

disso, vale a pena lembrar que as conclusões mais recentes indicam que, do ponto de vista econômico, a globalização não passa de regionalização, pois a maior parte das empresas ainda prefere investir em territórios mais próximos do ponto de vista geográfico e cultural. Além disso, a prática da abertura dos mercados expôs mais claramente a postura contraditória dos Estados Unidos, que impõem pressões quanto à abertura econômica em outros países, mas protegem seus interesses internos. Tal fato leva à conclusão de que a globalização, entendida por muitos como um movimento econômico autônomo, beneficia principalmente os países mais fortes, por meio de políticas e práticas estabelecidas pelos governos. O fenômeno ao qual se atribui a perda de poder dos estados-nação ocorre principalmente com os países e os governos fracos, que empregam medidas desproporcionais de atração do capital estrangeiro, como, por exemplo, o uso de juros altos, que coloca a economia interna em recessão mas atrai investidores externos. Uma outra prática comum entre os países dependentes de recursos externos é a da desvalorização de sua moeda, tornando desproporcionalmente baratos a terra, a propriedade, o capital e o trabalho. Contraditoriamente, essa prática leva à apropriação de recursos internos, obri-

gando as empresas locais a competirem sob condições desvantajosas.

Uma das conseqüências da dependência externa de recursos é a redução do consumo e a recessão econômica nos países emergentes, o que tem estimulado a migração de mão-de-obra qualificada em massa para os países nos quais o investimento em trabalho resulta em compensação financeira e oportunidades de ascensão. Essa mobilidade atinge o contingente das habilidades e competências disponíveis nos países hospedeiros, mas sobretudo evidencia o fato de que uma das competências mais importantes de um governo, hoje em dia, envolve a capacidade de geração de empregos. Nada diferente até o momento, exceto o reconhecimento de que cabe aos governos a responsabilidade de abrir oportunidades de emprego em massa e, às empresas, agir responsávelmente em relação a práticas como o *downsizing* e a terceirização. Essas estratégias não resistem a uma análise de longo prazo, pois estimulam o desemprego, levando à redução dos mercados e ameaçando as condições que sustentam a sobrevivência das empresas.

As alternativas que se examinam nos países em desenvolvimento são o aumento das exportações e a internacionalização das empresas. A expansão internacional tornou-se um requisito essencial à sobrevivên-

cia das empresas de países emergentes, considerando a vulnerabilidade desses países durante as crises mundiais. Os estudos mais recentes sugerem que uma das formas mais efetivas de internacionalização por iniciantes ocorre por meio da cooperação em redes, pois as estratégias isoladas dificilmente conduzem à obtenção de informações e de recursos financeiros que permitam a exploração de novos mercados, principalmente em se tratando de pequenas e médias empresas. Esses estudos também mostram que o sucesso da organização em redes depende do desenvolvimento de uma relação de confiança entre os parceiros, um outro desafio que se apresenta àquelas organizações acostumadas a fincar suas bases no oportunismo.

O segundo desafio refere-se ao controle de custos. O desenvolvimento de técnicas de medição em vários setores e níveis organizacionais criou condições para que as empresas pudessem examinar e medir o custo de suas várias atividades. A sociedade atual é muito mais consciente dos custos, graças ao neoliberalismo. Qualquer atividade humana é avaliada em termos de custos diferenciados que se aplicam a contextos e ocasiões distintos. O neoliberalismo estimula a consciência de custos não apenas em nível institucional e organizacional, mas também em nível individual. Cada pessoa deve ser responsável pelos custos de sua sobrevivência, pois, do ponto de vista dos valores sociais, os limites da responsabilidade da família reduziram-se e o Estado tem cada vez mais se ausentado das áreas sociais. O neoliberalismo estimula um determinado perfil, no qual o indivíduo é considerado uma unidade econômica, claramente independente de relações familiares, pes-

soais ou institucionais, o que implica que ele mesmo tem de continuamente gerar excedentes a fim de financiar sua existência e precaver-se em tempos de incerteza, de abundância ou incapacidade. No contexto organizacional, espera-se que os indivíduos sejam independentes da organização, pois devem assumir que o emprego é temporário e dependente do desenvolvimento de competências-chave (as que interessam à organização em dado momento). O desenvolvimento de competências-chave – a empregabilidade – pode ser um instrumento que conduz à maior mobilidade do indivíduo, mas serve também para justificar a quebra dos acordos implícitos entre empresa e empregados. À empresa interessa mais a flexibilidade de manobra do contingente de mão-de-obra do que a construção de uma relação de confiança e lealdade com seus empregados.

Esse último argumento leva ao terceiro ponto, que se refere à capacidade de geração de conhecimento por parte das organizações. Para serem competitivas, as organizações precisam investir sistematicamente não somente na obtenção mas também na retenção de conhecimento. Como os meios de comunicação hoje disponibilizam as informações com mais facilidade, a cópia também se tornou muito mais fácil, impondo um ritmo acelerado de inovação às empresas que pretendem ser competitivas. Além disso, tanto as organizações quanto os indivíduos precisam gerar conhecimentos passíveis de transformação. A vulnerabilidade das inovações estimula a cópia ou a expropriação, exigindo uma abordagem estratégica que proteja a retenção do conhecimento internamente. Embora se possa considerar que o ser humano seja fonte inesgotável de idéias, há

sempre os custos associados à transformação de idéias em algo tangível, que possa ser comercializado. Mesmo as universidades, geradoras de idéias por excelência, têm criado regras para garantir a propriedade do conhecimento gerado internamente. Contudo, a capacidade de inovação requer alguns ingredientes-chave, uma vez que o processo criativo exige o compartilhamento de informações e de conhecimento. Ademais, requer a habilidade de trabalho em grupo, a formação de atitudes colaborativas e, sobretudo, a construção de relações de confiança entre os atores organizacionais.

A capacidade de construir relações de confiança torna-se importante também em um outro contexto, o das relações entre os proprietários e gerentes e entre esses e os demais *stakeholders*. O movimento de expansão das fusões e aquisições internacionais tem mudado as configurações de propriedade no mundo inteiro, tornando centrais as relações de agência. Essa questão vem se tornando cada vez mais importante quando se considera o movimento de mudança na propriedade das empresas com a abertura econômica em nível mundial. No início do capitalismo, essa questão não se apresentava relevante, pois quem administrava a empresa era o dono. Com a expansão e o aumento do tamanho das empresas, houve necessidade de delegar decisões e responsabilidades a profissionais de gerência. Segundo alguns autores, a necessidade de delegar decisões gerou o que na literatura se denomina “problema de agência”, que se refere às relações de confiança entre os investidores e seus representantes. A teoria diz que certas características humanas, como tendência ao auto-interesse, ao egoísmo e ao oportunismo, motivam decisões que

beneficiam os gerentes mas não os acionistas, afetando as relações de confiança entre esses agentes. Tal problema se torna mais grave em situações nas quais a delegação de responsabilidade é prioritária em virtude da grande dispersão de acionistas. Na Inglaterra e nos Estados Unidos existe uma tendência a colocar um enorme poder nas mãos do executivo principal. Os escândalos recentes, envolvendo empresas como Enron e WorldCom, trouxeram à tona várias questões importantes relativas ao governo e à gestão das empresas. Uma delas refere-se à passividade, à falta de informação e de profissionalização dos conselhos de administração. Uma outra se refere ao comportamento oportunista, ineficiente e corrupto dos executivos principais de certas empresas, levando a enormes prejuízos para os acionistas minoritários. Uma terceira refere-se à relação deficiente dos acionistas e da gerência com outros *stakeholders*, como os empregados e os clientes.

A necessidade de controlar a corrupção e de impor limites aos altos salários dos executivos tem dado origem a uma das principais contradições do capitalismo contemporâneo. Como o problema de agência agrega os interesses dos acionistas em torno da geração de valor, isso reforça o consenso de que o problema da decência e da ética só poderá ser resolvido por meio de algumas medidas-chave, como a maior vigilância sobre o executivo principal e o uso de procedimentos operacionais e contábeis que garantam a geração de valor. No entanto, reconhece-se que a adoção de critérios éticos

deve ser muito mais facilmente obtida por meio da cooperação e da participação de outros *stakeholders* nas decisões empresariais. Assim, paradoxalmente, a ênfase na geração de valor – que atribui o poder de vigilância da gerência predominantemente aos investidores e proprietários – pode fracassar em suas intenções, pois negligencia a contribuição dos *stakeholders*. Além disso, a orientação excessiva da gerência para com a geração de valor tem freqüentemente levado as empresas a adotar medidas que ferem as determinações dos acordos implícitos com os empregados.

Como a empresa tem de gerar valor para seus acionistas e, ao mesmo tempo, pagar altos salários aos executivos, cabe a outros *stakeholders* pagar esses custos. Pode-se começar pelos clientes. A máxima de que “o cliente é o rei” tem servido para justificar práticas que, na verdade, servem para criar barreiras entre estes e a empresa. A terceirização por meio de call centers é uma delas. Dificilmente se consegue entrar em contato com a área operacional da empresa por meio deles. Na maioria dos casos, seus funcionários não estão aptos a resolver os problemas do cliente porque não conhecem a empresa e o contexto em que o problema aparece. Mais recentemente, os *call centers* vêm se constituindo em unidades de lucro para as empresas por meio de contratos com companhias telefônicas. Frequentemente, são os clientes quem pagam o custo dos *call centers*, pois quanto mais tempo permanecem na fila de espera, mais a empresa ganha no custo da chamada.

Uma outra prática que tem sido abusiva é a do *downsizing*, e nesse caso os que pagam os custos são os empregados. A sede dos executivos por poder e compensação financeira tem reforçado essa prática, e até hoje não se sabe o suficiente de que maneira ela e sua irmã gêmea, a terceirização, contribuem para a melhoria do desempenho organizacional. Em geral, os movimentos de *downsizing* seguem uma mudança na propriedade das empresas, pois nessa ocasião torna-se mais fácil ignorar as regras dos acordos implícitos com os empregados. Estudos recentes têm mostrado que o *downsizing* constitui a principal forma de agregar valor para os *shareholders* e expropriar os empregados. Os que ficam têm de assumir as atribuições dos que vão embora, além de outras novas. Os que perdem o emprego raramente conseguem posições equivalentes em outras empresas.

Assim, o mais premente desafio que se impõe à empresa do século XXI é o da responsabilidade corporativa, pois é aí que se muda a orientação de curto prazo para uma perspectiva de longo prazo. Gradualmente, vem-se formando um consenso de que a sobrevivência da empresa no longo prazo depende da construção de uma relação mais equilibrada com seus vários *stakeholders*. Talvez o envolvimento mais efetivo destes nas decisões que lhes afetam venha a ser o meio eficaz de controlar os excessos da ênfase na geração de valor, o que certamente poderá contribuir para a construção de um ambiente de maior confiança nas organizações.

Pensata convidada. Aprovada em 09.01.2004

Suzana Braga Rodrigues

Professora Titular do CEPEAD/CAD/UFMG. Doutora em Administração pela University of Bradford – Management Center. Interesses de pesquisa em negócios internacionais, alianças estratégicas e organizações. E-mail: sbrodrigues@task.com.br