

ADMINISTRAÇÃO INTELIGENTE - A REVOLUÇÃO ADMINISTRATIVA

de **EDUARDO BOTELHO**
São Paulo: Atlas, 1991, 124 p.

por Luiz Carlos Sérgio, Professor do Departamento de Produção, Logística de Operações Industriais da EAESP/FGV.

As empresas brasileiras estão, hoje, imersas num ambiente que exige profundas e rápidas mudanças, principalmente em função da globalização da economia, da retração da demanda interna, do acelerado desenvolvimento tecnológico e do conseqüente acirramento da concorrência, nos mercados interno e externo.

Dentro desse contexto, essas mudanças só serão viabilizadas pelas empresas se houver uma efetiva liderança dos seus dirigentes, no sentido de visualizar e levar adiante esse processo; caso contrário, irão atrapalhar e sucumbir antes mesmo de as empresas obterem qualquer resultado positivo.

Dessa forma, a produtividade das pessoas e do sistema e a competitividade final das empresas dependem, fundamentalmente, da forma de organização e do ambiente criado pelo estilo de liderança, complementado pela tecnologia.

O livro *Administração Inteligente - a revolução administrativa* traz uma proposta onde se destaca o papel fundamental da participação das pessoas no processo decisório das empresas, de forma "inteligente". A proposta é baseada na realidade da nossa cultura, trabalhada de forma "leve" e perspicaz, em função da vivência do autor.

Eduardo Botelho é bacharel em Direito, bolsista da Universidade de Nova York, escreve artigos há mais de três anos para o jornal *O Estado de S. Paulo*, realiza cursos e palestras e é co-autor, com Flávio Toledo, de *Treinamento eficaz do profissional de vendas*, tendo também publicado *Do gerente ao líder*, ambos pela Editora Atlas.

O autor enfatiza, logo na introdução, que a não-utilização do lado criativo e intuitivo é um dos paradigmas presentes na administração de empresas no Brasil. Cabe aos gerentes a tarefa de pensar e aos funcionários, seguidores, a incumbência de executar.

Alguns aspectos que nos classificam como os piores gerentes do Terceiro Mundo são:

- nossas importações;
- nossa falta de estilo próprio adequado à nossa forma de ser e agir;
- a visão "miope" de considerável contingente de empresários brasileiros.

Um outro aspecto importante, que afeta essa competência, é o não reconhecimento, por parte dos empresários, da diferença existente entre administrar "um negócio" ou "uma empresa".

No primeiro capítulo, dentro de uma perspectiva histórica, o autor analisa a origem da estrutura piramidal, suas vantagens e "doenças" que gera na empresa. Em decorrência da utilização dessa estrutura, pode-se reconhecer a existência dos paradigmas da hierarquia, do subordinado e insubordinado, delegar atividades e responsabilidades etc. Dentro desse contexto, o autor apresenta as 50 anti-leis da administração.

No capítulo 2 são discutidas várias questões práticas, mal resolvidas pelos gerentes nas empresas, porque estes valorizam diversos aspectos ligados à nossa cultura, como isolacionismo, materialismo, paternalismo, acomodação, passividade frente aos desafios, quantidade x qualidade etc., em vez de buscarem a valorização e o desenvolvimento pleno das pessoas.

Seguindo a mesma linha ideológica, no capítulo 3, o autor relaciona 50 questões para pensar e responder, dentro da realidade do leitor. Trata-se de um questionamento sobre características de nossa cultura e suas conseqüências no desempenho das empresas. À luz desses (verdadeiros) paradigmas, discute-se o conceito do bom profissional, das avaliações de desempenho e das tentativas de administrar e padronizar pessoas e funções.

Segundo o autor, atualmente o enfoque principal é para administrar o assunto e não para administrar quem faz o assunto, quem materializa e dá forma ao trabalho, que seriam as pessoas. Cita-se o exemplo: gerente de banco x gerente dos bancários. (Um banco nada seria sem os bancários.)

O capítulo 5 traz uma pesquisa sobre as principais características do brasileiro.

Na pesquisa efetuada, com 3.153 executivos, foram encontradas as seguintes características mais acentuadas, quanto ao perfil dos mesmos: esperançoso,



alegre, adaptável, acomodado, sentimental, comunicativo, criativo, dependente, jeitoso e humilde.

Outros aspectos do perfil do executivo brasileiro são também levantados e analisados, de forma bem realista.

O capítulo 6 traz uma proposta do autor dirigida às bases e uma análise dos princípios da administração inteligente, que é definida como sendo aquela que visa à obtenção do máximo de satisfação e de desempenho das pessoas.

É feita uma analogia com o corpo humano, com os seguintes conceitos:

- o corpo representa a execução, a eficiência;
- a cabeça representa as vontades, a eficácia;
- o coração representa as sensações, a realização.

O enfoque administrativo tradicional preocupa-se com o corpo, ou seja, com a eficiência. Atualmente, têm-se desenvolvido trabalhos para tentar resgatar as duas partes restantes.

No enfoque da administração inteligente, o que mais importa são a cabeça (a eficácia) e o coração (as sensações e realizações). Assim, o enfoque básico da administração inteligente está na associação da "satisfação e desempenho" das pessoas.

O máximo desempenho das pessoas está associado à satisfação, que só é possível se o ser estiver pleno e completo no trabalho, de corpo, mente e "coração".

A empresa será inteligente se a inteligência tiver mais espaço do que a burocracia.

Na seqüência, é apresentado o Decálogo de princípios básicos da administração inteligente.

1. Usar o poder com equidade, sabedoria e humanidade.
2. União inteligente, ou seja, as pessoas se unem pelo trabalho.
3. Controles centralizados, mas a autoridade é descentralizada.
4. Criar vantagens sobre o concorrente, dando condições para as pessoas pensarem e agirem, de forma que todos se sintam igualmente importantes.
5. A existência de um esforço planejado e praticado permanentemente visando a:
 - gerar orgulho;
 - criar o futuro;
 - dar reconhecimentos.
6. Possibilitar um rápido desenvolvimento econômico e social, num clima de liberdade e dignidade humana.

"Não há nada mais medíocre do que um ambiente medíocre."

7. Cuidar do presente e do futuro das empresas: *"A direção (diretor / gerente) é paga para manter a ordem em meio às mudanças e realizar as mudanças em meio à ordem"*.

8. Fazer corretamente as coisas certas.
9. A empresa tradicional quer fazer mais e melhor do que já faz; a empresa inteligente também quer fazer tudo que é novo e diferente, eliminando constantemente o obsoleto.
10. As iniciativas valem mais que os resultados.

Em seguida, apresenta a estratégia da administração inteligente:

- fazer com que as pessoas pensem;
 - estimular o desenvolvimento da criatividade de todas as pessoas envolvidas e não apenas das chefias.
- Seguindo, apresenta as táticas da administração inteligente:
- divisão de poder ou aumento do poder de decisão das pessoas, qualquer que seja o nível hierárquico;
 - estímulo às pessoas para que assumam responsabilidades.

Para auxiliar na aplicação das táticas e estratégias da administração inteligente, são apresentadas 15 ações inteligentes e 10 áreas de eficácia do administrador inteligente.

AS RAÍZES DA ADMINISTRAÇÃO INTELIGENTE

Estão no ambiente que se cria e se proporciona às pessoas. Nesse ponto, o autor enfatiza: *"O maestro tem a função de transmitir e inspirar emoção à execução da música"*, assim como o *"cirurgião de cérebros tem a função de colocar em pleno funcionamento os 100 bilhões de neurônios de cada colaborador, alterar suas verdades e vontades, colocando o componente emoção no ambiente"*.

O cirurgião de cérebros é um garimpeiro de idéias e ideais. O seu instrumento de trabalho é o reconhecimento, o orgulho e o futuro.

A empresa inteligente é uma obra da inteligência humana: ela existe para produzir idéias e lucros.

O grande mérito do autor é ter analisado, de forma crítica e profunda, a cultura nacional, tanto em nível de pessoas e como consequência das empresas, a correlação com os modelos de administração em prática em nosso país e as implicações no desempenho e competitividade das empresas. Propondo, assim, a administração inteligente das pessoas de forma a motivá-las, para que se sintam felizes no trabalho e possam impactar o desempenho das empresas de forma positiva.

O livro ocupa um espaço vazio da literatura nessa

área, enfocando a nossa realidade, visto que a maioria da literatura que usamos refere-se aos outros países.

Essa literatura é de interesse para executivos de todos os níveis profissionais, responsáveis por planejamento estratégico e desenvolvimento organizacional, e leitura complementar para disciplinas do curso de Administração de Empresas.

CHÔMEURS DE LONGUE DURÉE

de **Odile Benoît-Guilbot e Duncan Gallie** (orgs.)
Arles: Actes Sud, 1992, 231 p.

por **Edith Seligmann Silva**, Professora do
Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos
da Administração da EAESP/FGV.

O desemprego tornou-se uma questão mundial, que preocupa todas as nações, sejam elas da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) ou do Terceiro Mundo. Assim, o Observatório da Mudança Social na Europa Ocidental, criado em 1990 e dirigido por um comitê de renomados cientistas sociais, decidiu publicar um conjunto de estudos dirigidos para uma face crucial da temática: o desemprego prolongado. O livro faz parte da série Mudanças Sociais na Europa Ocidental e é organizado por dois especialistas no assunto — Odile Benoît-Guilbot (França) e Duncan Gallie (Inglaterra).

O desemprego de longa duração — DLD — é examinado em seu itinerário histórico e em suas determinações socioeconômicas, sendo traçados os quadros que revelam sua dinâmica em diferentes países. Descrição e avaliação de políticas e projetos específicos voltados para enfrentar o problema também são apresentados.

No ano de 1989, as pessoas desempregadas há mais de um ano já representavam, em diversos países da Comunidade Européia, de 41 a 76% do total de desempregados. No mesmo ano, esse percentual era bem mais baixo no Canadá, nos Estados Unidos e na Austrália.

Atualmente, observa-se que o número de pessoas desempregadas há mais de um ano vem aumentando

em vários países e que o risco de persistência nessa situação está se tornando gradualmente maior. Ao mesmo tempo, em muitos países já preocupa o percentual de pessoas desempregadas há mais de dois, ou até, três ou quatro anos.

Na introdução do livro, Benoît-Guilbot aponta o desemprego prolongado como sendo "o resultado do acúmulo sucessivo, ao longo dos anos, de desempregados que não puderam se inserir ou reinserir no emprego". Chama também a atenção para os processos de seleção

pelos quais se diferenciam tais inserções ou reinserções no mercado de trabalho, conforme as características sociais e econômicas de cada país. A autora enfatiza que o perfil socioprofissional dos que persistem desempregados é marcadamente distinto daquele apresentado pelos que são absorvidos pelo mercado. Ressalta ainda que não existe uma relação simples e direta entre a quantidade de pessoas que perdem seus empregos e o número de pessoas em situação de desemprego prolongado, o que é exemplificado pelo fato de que no Canadá, nos Estados Unidos e na Austrália, o aumento de demissões não tenha sido sucedido por aumento de pessoas em situação de desemprego de longa duração.

Benoît-Guilbot assinala as principais questões que o livro procura responder: quem são as pessoas mais expostas ao risco de DLD? Qual seu perfil social? Quais as determinações do desemprego prolongado que se constituem a partir da economia de um país?

Demonstrando que o desemprego prolongado é resultante da interação de múltiplas forças sociais, Benoît-Guilbot também nos oferece a visão das constelações de determinações que devem ser examinadas para a análise da questão em cada contexto. Tais estudos poderiam oferecer fundamentos para o traçado de linhas de ação a serem assumidas em novas políticas sociais, modos de negociação, práticas de divisão do trabalho, sistemas de formação e criação de novos empregos. Seguem-se oito capítulos, dedicados à análise do desemprego de longa duração nos seguintes países: Inglaterra, França, República Federal da Alemanha — RFA, Itália, Espanha, Holanda, Bélgica e Irlanda.

No primeiro capítulo, Michel White examina, na situação inglesa, a questão da mobilidade profissional em sua relação com o desemprego de longa duração. Um paralelo poderia ser traçado em relação ao Brasil, quando o autor trata de jovens que, tendo ingressado

