

1. A realidade empírica;
2. Os caminhos e as opções;
3. A integração do controle administrativo.

Vicente C. Perel. **

"Levar a termo o controle administrativo (obtenção do domínio, comando e preponderância num sistema de negócios) supõe, essencialmente, conviver num mundo em mudança."

"Um longo caminho percorrido. Outro ainda mais longo a percorrer."

"A imagem do tempo é função do que se conhece."

"O passado apresenta-se nos próximos; quase podemos tocá-lo. Lembramo-nos dele, sabemos o que foi."

"O futuro, ao contrário, parece nunca acabar. Até a própria morte, fim certo de toda vida, é para cada um de nós um fato remoto, impreciso, longínquo, que sabemos que acontece e acontecerá a outros; ou ainda mais, que lhes está acontecendo. Mas a nós, não. A consciência de que a cada dia a vida perde um trecho de sua extensão parece-nos alheia."

"Assim se passa também com os caminhos que tem percorrido o homem que dirige. Têm sido muitos, longos, exaustivos. Tudo parece ter acontecido ontem."

"E o que será dos caminhos que ainda lhe faltam percorrer? São talvez menos difíceis que os já transitados? Demandarão menos tempo? Serão mais claros, luminosos e amplos?"

"Mas (e eis aqui a interrogação vital) *quais são* ou *quais podem ser* esses caminhos?"

"Se ao homem que tem tido e tem a responsabilidade de comandar, e continua exercendo o poder, *lhe resta ainda um longo caminho para percorrer*: Pode saber se existe mais de um? Tem a possibilidade de escolher? Ou será como a morte, que com a vida se percorrem juntas, tomando cada dia um pedaço maior de uma e uma porção menor da outra?"

"Percorreu um longo caminho. Viveu-o. Surgem, claros e precisos em sua mente, sua experiência, seu conhecimento, sua vida e sua morte."

"Deve percorrer outro caminho mais longo ainda. Não está claro, não tem experiências nem conhecimentos, não apenas de seu possível transcurso, mas até de sua própria existência. E deve percorrê-lo juntamente com sua vida e sua morte."

* Traduzido do original em espanhol por Fernando Arantes Vieira.

** Doutor em Ciências Econômicas em Buenos Aires; professor titular até 1973 na Universidade de Buenos Aires; especialização em administração de empresas, Pittsburg; professor convidado em Harvard e Columbia, USA.

"Penetrar o fundo do que virá, para ser capaz de uma escolha antecipada de seu futuro caminho. Tratar de esclarecer o que não se sabe, precisar as ignorâncias, é imperioso e cotidiano. Colocar-se abertamente frente ao futuro para conseguir controlá-lo, por ser esta a última instância, positiva e concretíssima do poder, é o que deve fazer para ser, o homem que dirige."

"A escolha deverá ser levada a efeito dentro do único princípio possível: o da realidade empírica tal qual é. Os caminhos da fantasia são alternativas descartáveis, como também o é fechar os olhos ao fato de que o futuro está inserido em nosso presente. Somente é necessário submergir-se neste para resgatar aquele, e colocá-lo diante de nossos olhos."

1. A REALIDADE EMPÍRICA

A nosso ver, a realidade — em que pese a sua aparente complexidade — consta de quatro elementos simples e diferenciados.

1.1 As organizações (empresas, lucrativas ou não; instituições de diversos tipos), que são essencialmente:

indivíduos, que unidos entre si, formam grupos de indivíduos que executam funções, através das quais é possível alcançar objetivos comuns a todos, para cujo efeito utilizam recursos materiais (cuja explicação é óbvia) recursos de capital (tudo o que significa riqueza e seus símbolos) recursos naturais (simplesmente a natureza) recursos de idéias (linguagem, cultura, etc.).

A combinação se alcança mediante sistemas de atividade (decisão, e resolução de problemas, liderança, processos de fusão, etc.).

1.2 A verdade da existência de um futuro

Chamemos de planejamento a metodologia de penetrar no futuro. O problema consiste em determinar o quê e o quando do futuro. Chamemos de dimensões do planejamento essas duas interrogantes. Dizemos também que as organizações *requerem* planejamento, por ter, este, as seguintes dimensões:¹

Objeto:

produção, investigação, desenvolvimento de novos produtos, finanças, comercialização, investimentos, bens de consumo, recursos humanos.

Tempo:

curto prazo, médio prazo, longo prazo, prazo indefinido.

Elementos:

elementos legais, metas filosóficas, finalidades e objetivos, políticas, estratégias, programas, pressupostos, procedimentos, normas.

Características:

simples ou complexo, integrado ou parcial, de importância maior ou menor, qualitativo ou quanti-

tativo, tático ou estratégico, público ou privado, escrito ou não, formal ou informal, de implantação fácil ou difícil, racional ou irracional, flexível ou rígido, de implantação custosa ou econômica.

Extensão organizativa:

toda a empresa, suas subsidiárias, grupos de trabalho, divisões, departamentos, projetos, produtos, conceitos.

1.3 O imperativo do poder

Circunstância extremamente rica e complexa em sua problemática; também este imperativo tem dimensões:

Uma dimensão espacial que depende de: tamanho da empresa; tecnologia utilizada.

Uma dimensão temporal que depende do: tipo de delegação vigente; tempo de duração do ciclo de negócios.

1.4 O problema cotidiano e pessoal do homem que dirige, frente à realidade empírica

Insistimos em que esta realidade se compõe de: a) Organizações. b) A verdade da existência de um futuro. c) O imperativo do poder. d) O homem em sua vida pessoal e cotidiana, em sua vida e sua morte.

A realidade empírica, para o homem que dirige, consiste, nem mais nem menos, nas empresas ou instituições cujo futuro depende da qualidade do seu comando, da capacidade de criação e inovação, de sua atitude mental frente ao desenvolvimento e à mudança, de suas possibilidades de adaptação, de sua flexibilidade para examinar todas as categorias da realidade, e, por conseguinte, uma das mais importantes: ele mesmo.

O problema pessoal e cotidiano do homem que dirige, frente à realidade empírica, projeta-se:

Em relação a si próprio.
Em relação aos demais.

Esta projeção pode-se esquematizar mediante o enunciado dos problemas:

Em relação a si próprio: organizar seu próprio cabedal; fazer com que os demais participem do poder; adequar-se pessoal e funcionalmente à mudança social; minimizar sua incerteza; ter orientação futurista; evitar seu obsolescência intelectual, sabendo que o conhecimento é a base da cultura contemporânea; desfazer-se das sobrecargas emocionais; diminuir seu nível de tensão e angústia; não majorar suas insatisfações; compatibilizar sua própria ética com a da organização que dirige; evitar que a área de trabalho se transforme em lugar de solução dos seus próprios problemas.

psicológicos; reconhecer a própria ansiedade e não atribuí-la aos demais.

Em relação aos demais: utilizar em plenitude o cabedal alheio, em vez de desperdiçá-lo; destruir normas e padrões existentes, e substituí-los por outros melhores; dispor de tempo para escutar os demais; fazer operar os grupos de trabalho; definir as atribuições e funções; ordenar a força criativa; utilizar a estrutura da empresa e integrá-la; manter os sistemas vivos e ativos; obter um clima adequado na empresa; conseguir que o planejamento seja compartilhado; obter a aceitação das ordens emitidas; delegar conscientemente; ter autoridade e comando; ser líder; motivar e impulsionar; dar o devido apoio aos subordinados, dos quais espera coisas, sabendo que pressão sem apoio tem efeitos destrutivos; fazer com que aqueles que não querem se comunicar não atribuam à organização a carência comunicativa; operar à distância; operar com economia; combinar recursos; conseguir informação; tomar decisões; resolver problemas; conseguir comunicação; fazer circular o trabalho; evitar a desorganização; evitar a disfunção; criar

um clima democrático; ser autocrático, se preciso; evitar a desconfiança e a indiferença; lutar contra o conformismo e a acomodação.

2. OS CAMINHOS E AS OPÇÕES

O longo caminho por percorrer já não é único. Bifurcou-se em opções. Estas opções ou se conhecem e aceitam, ou se conhecem e discutem, ou simplesmente não se conhecem.

O homem que dirige pode, então, optar pelos:

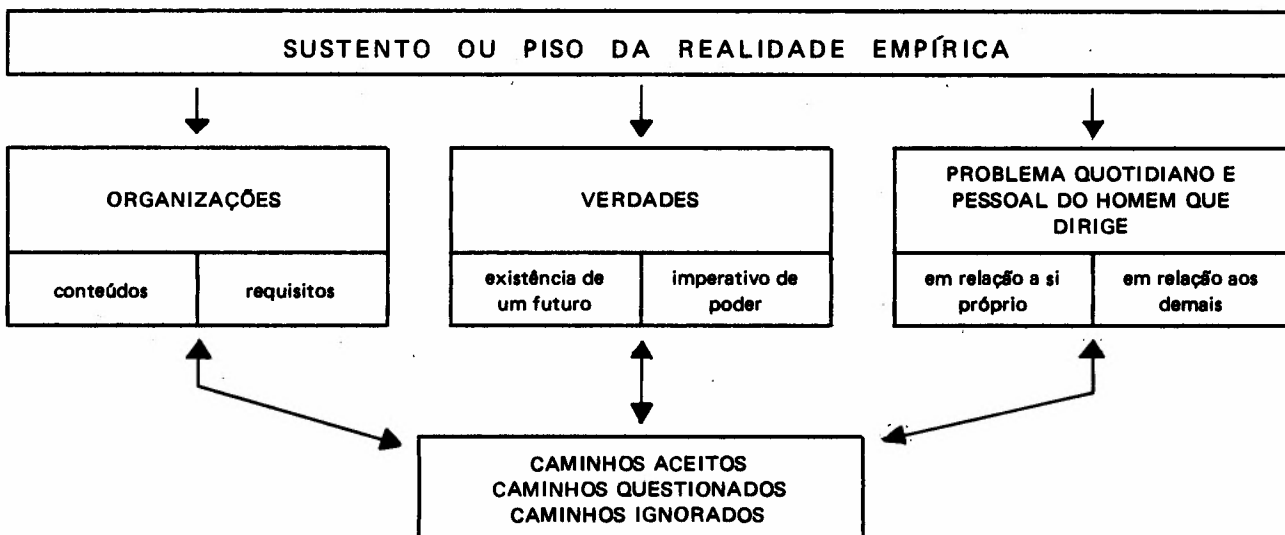
Caminhos aceitos.

Caminhos questionados.

Caminhos ignorados.

Antes de incursionar por tais "caminhos", vejamos, graficamente, o sustento ou piso da realidade empírica (chamamos "sustento" da realidade empírica a tudo aquilo que lhe serve de alimento, e "piso" à plataforma que utiliza como base, para dali poder suportar melhor todos os demais ingredientes da realidade).

Gráfico 1



67

2.1 Os caminhos

Os caminhos aceitos são aqueles que os clássicos e os pragmáticos vêm utilizando no último quarto do século com diversas variáveis. Todos conhecemos seus alcances e suas carências. Em sua estrutura íntima, tratam de medir e corrigir o rendimento dos subordinados. Não dão o peso

que corresponde ao fator humano na empresa, à mudança na sociedade de nossos dias, ao impacto das inovações e às explosões políticas de nosso continente (que incluem todos os problemas da industrialização crescente, o desenvolvimento lento e o estrangulamento no comércio internacional).²

Os caminhos questionados são os do controle administrativo cibernético, e também o condutor. Atribui-se-lhes falta de discriminação entre a empresa média e a grande, subordinação do homem aos sistemas, "quantofobia" ou perda da realidade empírica frente à segurança dos métodos quantitativos (ou seja, curar a enfermidade ainda que o paciente morra de qualquer forma); falta de suficiente experiência na conduta de homens e grupos, e fracassos pela aplicação de conhecimentos precários (devido à juventude das ciências do homem); busca a curto prazo do dinheiro e do êxito nas empresas, frente a todas as mudanças que o condutismo propõe, e que em geral são de médio ou longo prazo; e, finalmente, incerteza nos conceitos atuais, por seu estado de puberdade.

Os caminhos ignorados são, por conseguinte, todos aqueles que se vislumbram hoje por sucessos que acontecerão rapidamente, mais todos aqueles que nem sequer se vislumbram.

2.2 As opções

Os caminhos aceitos, questionados e ignorados permitem-nos escolher. Tendo na mão uma única e integrada realidade empírica — as organizações, a existência de um futuro, o imperativo do poder e o problema cotidiano e pessoal do homem que dirige — a opção parece ser única: um só e integrado controle administrativo, que contenha: a realidade empírica de nossas organizações; a existência de um futuro concreto e possível; o imperativo de comando, dentro de nossas condições sociopolíticas e econômicas; o problema cotidiano e pessoal do homem que dirige, com os limites que nosso meio impõe à sua atuação, com um máximo de gratificações pessoais, e um mínimo de atentados contra sua saúde e a dos que estão sob seu comando.

Com os lemas de:

Criação — Inovação — Desenvolvimento — Adaptabilidade — Flexibilidade,

o caminho integrado — o do controle administrativo integrado — assenta-se sobre premissas conscientes e de sentido comum, e utiliza os instrumentos conhecidos, provados, necessários, manejáveis, econômicos.

As premissas são:

1. O planejamento do futuro; este pode abranger um mês ou um ano. O que importa é que seja futuro e não fato acontecido.

2. O exercício de um comando consentido.

3. A localização, na estrutura da organização, de uma área precisa de controle administrativo.

4. O emprego de instrumentos técnicos complexos.

5. O critério de economia. O critério de gestão deve autopagar-se.

6. O controle sobre as pessoas e, por meio destas, sobre as coisas. Trata-se do mesmo princípio da gerência por exceção ou da gerência por objetivos.

7. Dar à empresa seu "estilo" de controle administrativo, compatível com as características pessoais e os antecedentes funcionais do homem que dirige.

8. Assumir a atitude mental que se requer para melhorar normas e padrões (e isso deve acontecer sempre).

9. Aceitar, dentro da empresa, as escalas de valores, sistemas de recompensas, penalidades e tabus vigentes no contexto social. A empresa não é mais que uma célula do organismo que é a sociedade.

10. Integrar a informação: a formal com a pessoal, a qualitativa com a quantitativa, e os dois grupos entre si.

Os instrumentos devem adequar-se ao tamanho da empresa, ao tempo do ciclo de negócios, à tecnologia utilizada e ao processo de delegação vigente; mas nunca devem ser tais que impeçam obter uma informação perfeitamente clara sobre:

1. Quais são as áreas essenciais de atividade.

2. Quais são as "unidades" físicas que servem de padrões de medida para o controle administrativo.

3. Qual é a área onde se exercita o controle administrativo.

4. Como se faz o planejamento e qual é seu grau de formalização.

5. Quem são os responsáveis pela execução do planejamento, e a quem cabe tal responsabilidade mediante um pressuposto e um controle pré-estabelecido.

Qualquer que seja o tamanho, a tecnologia, o tempo e a delegação, as séries de tipo quantitativo sempre devem ser:

1. A contabilidade de gestão.
2. A análise de custos.
3. A análise de estados.
4. A análise econômica.
5. A análise impositiva.

De modo decisivo, as variáveis mencionadas (tamanho, tecnologia, etc.) influem sobre:

1. Os sistemas de processamento.
2. A administração de escritórios.
3. A organização e métodos.
4. A auditoria operativa.
5. O desenvolvimento executivo.
6. A dinâmica de grupos.
7. A gerência participativa.
8. Os laboratórios de sensibilização.
9. A educação sociopolítica do dirigente.

2.3 Perspectivas

Sem dúvida, as sociedades multinacionais e transnacionais adquiriram um enorme poder, mas, socialmente, têm muitos problemas. Mais que qualquer Estado nacional, essas tremendas corporações têm conseguido que os consumidores do mundo vinculem-se entre si por hábitos de consumo. As marcas de cigarros, refrigerantes, sopas empacotadas, as roupas desportivas e os automóveis configuraram o gosto e os hábitos consumidores, mais do que a educação popular de qualquer país. Os bolivianos tomam Coca-Cola e habituaram-se a ela, assim como os bantus, os franceses, os japoneses e os argentinos. E o que dizemos da Coca-Cola, podemos estender aos automóveis Ford, aos cigarros Kent, às sopas Knorr.

As empresas de maior peso no mundo falam de "responsabilidade social", mas não a exercem. Medem-se sempre por um quadro de Lucros e Perdas. Demonstraram-no, cruamente, duas crises que fizeram tremer o sistema internacional ortodoxo nos últimos cinco anos: a crise monetária e a crise do petróleo.

É possível que o mundo de amanhã nos ofereça um quadro de superorganizações internacionais, com responsabilidade social, determinada especificamente por um conjunto de leis especiais, e que o indivíduo se transforme no homem-massa-organizacional.

Como já se disse anteriormente, aí está o miolo da questão: a medida ou equilíbrio entre o indivíduo, seu "eu" pessoal, autêntico e em livre

arbítrio, e a organização monstro, que não somente o provê de trabalho, mas que também dispõe o que comerá, o que beberá, como se vestirá, o que fumará, como se locomoverá, o que poderá ler, como serão sua esposa e seus filhos, e assim através das gerações sucessivas.

Esse espantoso e ignoto amanhã será outra Idade das Trevas, como a que teve a humanidade na Idade Média. De tão estranha sociedade, manejada por super-homens e supercomputadores, ocuparam-se o cinema, a literatura e a política. Esse mundo desconhecido é o da extrema violência, a última e a mais aguda violência, a dos sistemas sofisticados de lavagens cerebrais através da educação e da propaganda, a polícia a serviço dos políticos e não da sociedade, os manicômios para aqueles que protestam e a função pública para os alienados.

É melhor não continuar falando desse mundo desconhecido que esperamos não há de chegar.

Existe, sim, um mundo mais próximo, que embrionariamente palpita em nosso presente. É o mundo das novas formas organizativas, que põe em crise um sistema de estruturas puramente piramidais.

Nosso sistema de controle administrativo integrado tem possibilidades de funcionar nesse futuro que já está ao alcance de nossas mãos.

Nosso caminho, o do controle administrativo integrado, toma o homem e a sociedade de hoje, e aceita ambos tais como são, com todos os seus sistemas de valores e de idéias. Ainda mais, instrumenta a adequação sociopolítica do homem que manda, para que não pare mentalmente, cinco, dez ou vinte anos atrás. Instrumenta também sua integração grupal, arraigando o conceito de que as organizações e as empresas são o produto de homens que trabalham cara a cara, e não a resultante de geniais ditadores do mundo dos negócios.

Integra a informação, a quantitativa com a qualitativa, a formal com a pessoal e ambas entre si, sustentando que existe um "estilo de controle administrativo" que corresponde a um perfil humano, e não a um "decreto" organizacional. Administra pela informação e pelas pessoas, para que o mundo tenha um máximo de racionalidade e de equilíbrio social. Procura o dirigente ideal: um homem de profundo sentido humano, que une a criação e a inovação, a adaptabilidade e a flexibilidade, para conseguir, em harmonia, seu próprio desenvolvimento, o das pessoas que trabalham com ele e o da organização da qual todos tomam parte.

Sobre uma realidade, conhecer os caminhos. Deles, escolher o melhor: o que enaltece o homem.

3. A INTEGRAÇÃO DO CONTROLE ADMINISTRATIVO

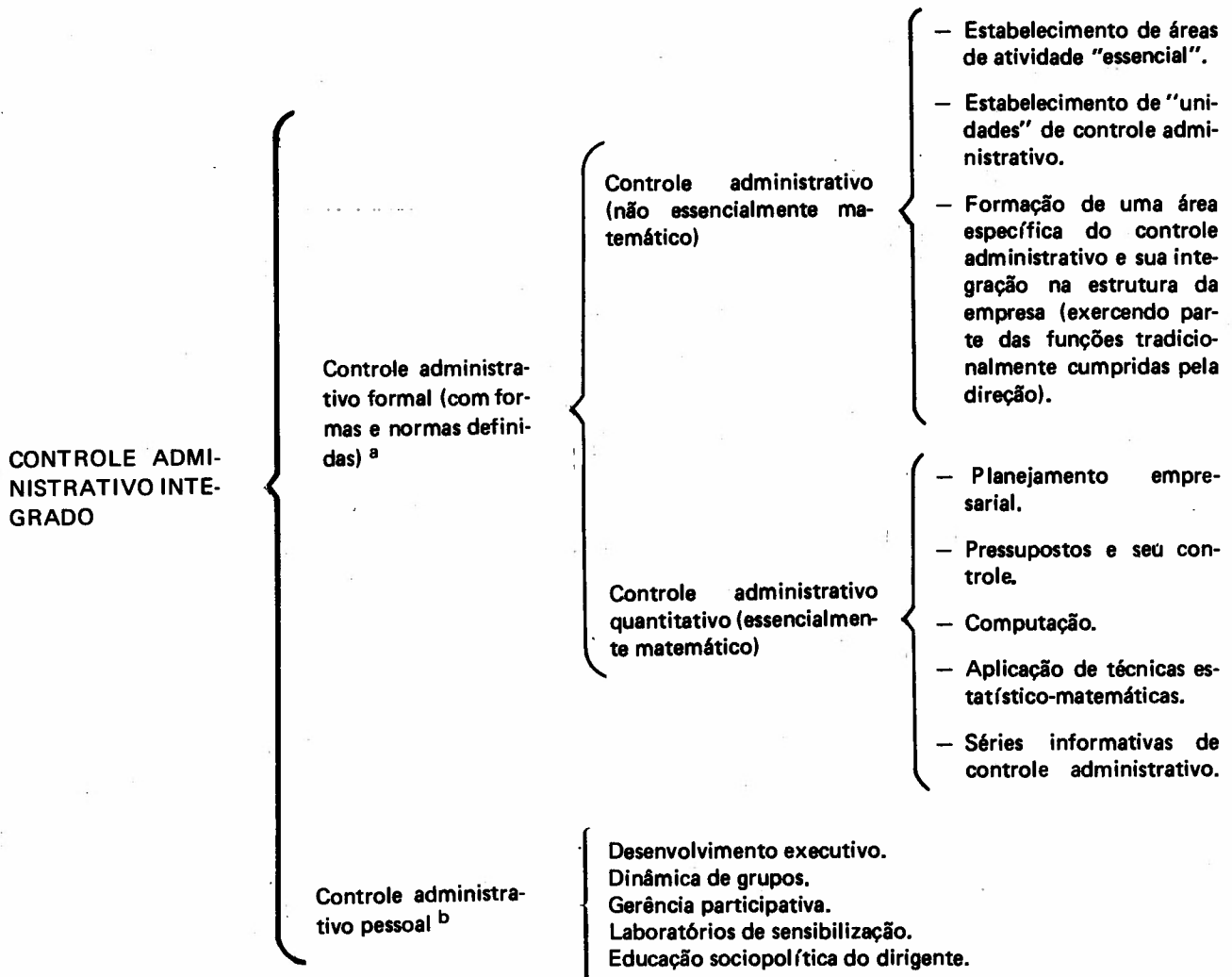
Se integrar é fazer com que as "partes formem um todo", nossa tarefa se torna simples.

Para obter tal integração, poderíamos agrupar ordenadamente o produto do que foi investigado e analisado até o presente, e chegaríamos assim à conclusão de que o controle administrativo pode tomar formas e dispor de normas definidas. Algumas têm bases e procedimentos matemáticos

por excelência (por ex.: as séries estatísticas para o controle administrativo); outras, conservando seu aspecto formal e normativo, usam material matemático em subsídio (por ex.: a determinação de áreas de atividade primordial). Finalmente, teríamos um vasto campo não-quantitativo, do qual nasceria a informação para resolver os problemas humanos da organização.

Se conseguíssemos essa ordenação, um quadro compreensivo e generalizador teria este desenvolvimento:

Quadro 1

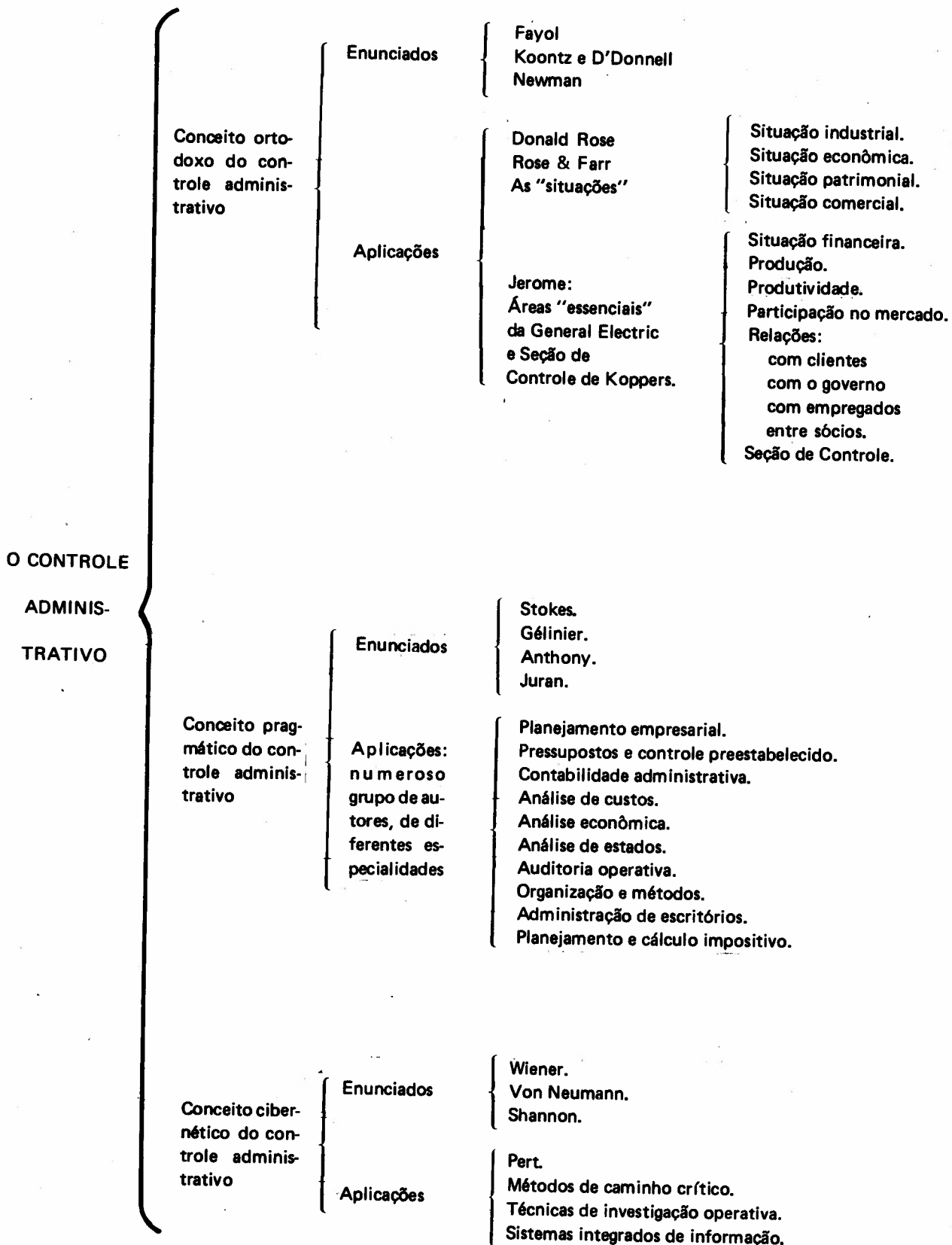


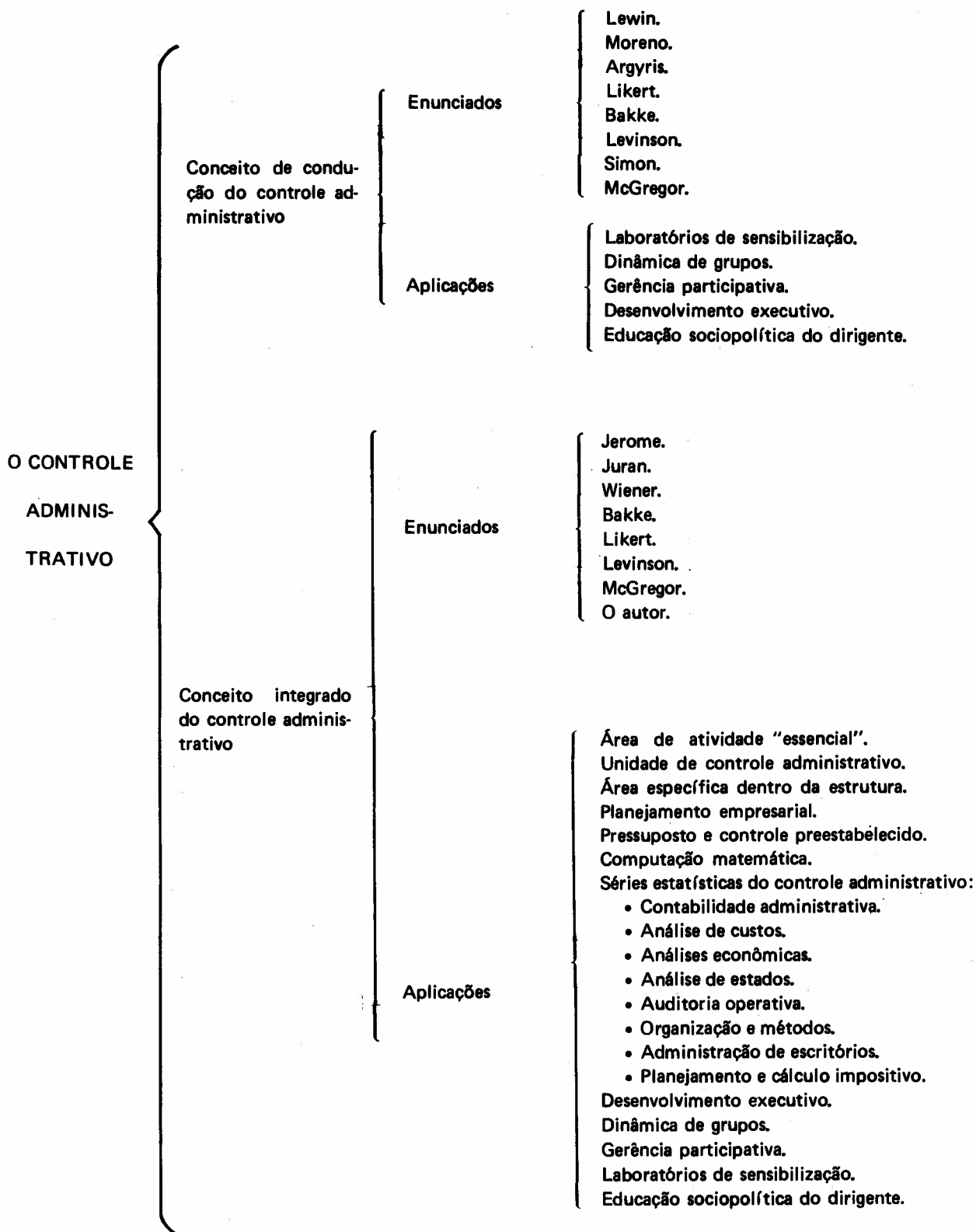
^a Para o desenvolvimento dos recursos materiais, de capital, naturais e de idéias da organização.

^b Para informação sobre pessoas, grupos, situações da organização e do contexto sociopolítico; e para o desenvolvimento humano da organização.

Quadro 2

Quadro sinótico compreensivo das diferentes etapas do desenvolvimento do controle administrativo

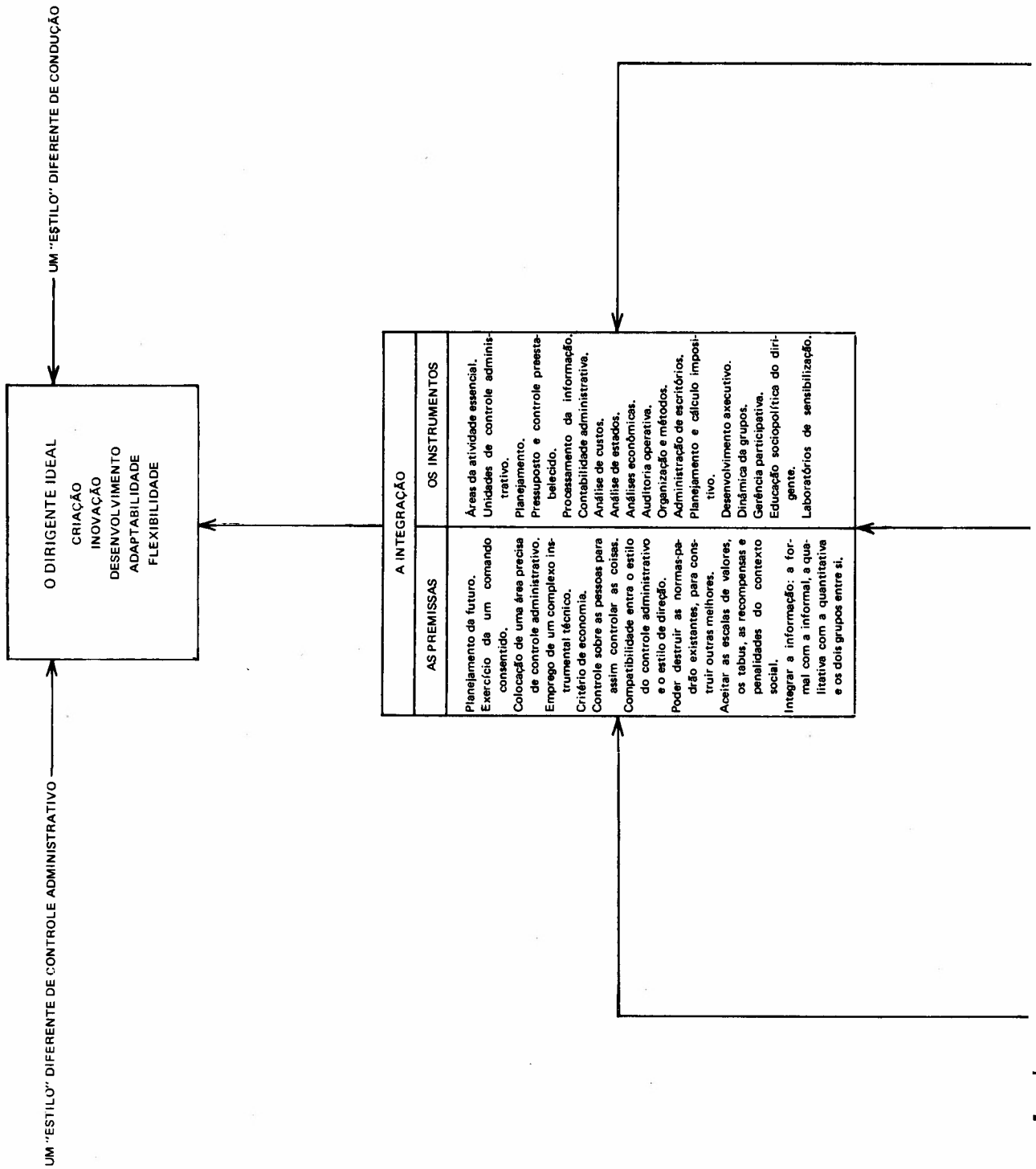




Finalmente, o quadro que segue resume e dia-
grama todo o exposto neste artigo. ■

¹ Classificação segundo Steiner (*Top management handbook*).
² No final deste artigo, inclui-se um quadro onde desenvolvemos,
muito sinteticamente, quem vem desenvolvendo os conceitos e ins-
trumentos do que qualificamos como "caminhos".

Quadro 4



UM "ESTILO" DIFERENTE DE CONTROLE ADMINISTRATIVO

UM "ESTILO" DIFERENTE DE CONDUÇÃO

O DIRIGENTE IDEAL
CRIAÇÃO
INOVAÇÃO
DESENVOLVIMENTO
ADAPTABILIDADE
FLEXIBILIDADE

A INTEGRAÇÃO

AS PREMISSAS

Planejamento de futuro.
Exercício de um comando consentido.
Colocação de uma área precisa de controle administrativo.
Emprego de um complexo instrumental técnico.
Critério de economia.
Controle sobre as pessoas para assim controlar as coisas.
Compatibilidade entre o estilo do controle administrativo e o estilo de direção.
Poder destruir as normas-padrão existentes, para construir outras melhores.
Aceitar as escalas de valores, os tabus, as recompensas e penalidades do contexto social.
Integrar a informação: a formal com a informal, a quantitativa com a qualitativa e os dois grupos entre si.

OS INSTRUMENTOS

Áreas da atividade essencial.
Unidades de controle administrativo.
Planejamento.
Pressuposto e controle prestabelecido.
Processamento da informação.
Contabilidade administrativa.
Análise de custos.
Análises econômicas.
Auditoria operativa.
Organização e métodos.
Administração de escritórios.
Planejamento e cálculo impositivo.
Desenvolvimento executivo.
Dinâmica da grupos.
Gerência participativa.
Educação sociopolítica do dirigente.
Laboratórios de sensibilização.

O HOMEM

A ÚNICA
OPÇÃO
POSSÍVEL

OS CAMINHOS IGNORADOS O QUE SE DESCONHECE	AS SUPERORGANIZAÇÕES O FIM DO PREDOMÍNIO INDIVIDUALISTA UMA NOVA SOCIEDADE
OS CAMINHOS IGNORADOS O QUE VIRÁ	CRISE DO SISTEMA PIRAMIDAL NOVAS FORMAS ORGANIZATIVAS

OS CAMINHOS QUESTIONADOS	O CONDUITISMO
A CIBERNÉTICA As fontes do controle são: a informação o poder de percepção. Pequenas quantidades de energia liberam grandes quantidades de informação. A unidade de controle pode operar à distância dos centros de atividade. Os sistemas de controle podem ser: de sequência aberta de sequência fechada. Instrumentos cibernéticos: Que correspondem a sistemas gerais: Modelos e sistemas contábeis. Que correspondem a métodos quantitativos tradicionais: Análise marginal. Análise por retorno da inversão. Modelos quantitativos para obter prognósticos. Que correspondem a métodos de programação tradicionais: Gráficos de Ganti. Programação por caminho crítico. Que correspondem a técnicas matemáticas mais avançadas: Teoria probabilística. Simulações com computadores. Programação linear. Análise de tarefas e redes funcionais (Pert). Solução de problemas pela teoria heurística. Teoria dos jogos. Análise de custo-benefício. Que correspondem a métodos complexos e combinados: Análise de sistemas. Ciência da investigação social. Planejamento integrado total. Previsão programada.	Investigação e análise de atitudes, comportamentos, motivações, escalas de valores, sistemas de restrições, tomada de decisões, resolução de problemas, segundo os conhecimentos de disciplinas originadas nas ciências do homem: psicanálise psicologia sociologia antropologia social história social. Ruptura com o passado. Controle administrativo baseado na conduta do homem e dos grupos. Necessidade de que o próprio dirigente mude ao mesmo ritmo com que o fazem a sociedade e os membros da organização. Centralização num tema: o que está em jogo é a participação do poder. Análise do controle invisível e qualitativo de toda organização humana: sistema de recompensa e penalidades sistema de valores tabus. Aceitação dos dois aspectos de conduta humana: conduta racional. conduta irracional. O dirigente e suas necessidades: preservar sua saúde mental preservar seu equilíbrio emocional. Dependência da estrutura piramidal. Deterioração dos sistemas tradicionais de condução. A liberdade individual em luta com a submissão às organizações. As soluções impossíveis e a necessidade de reduzir os conflitos. Instrumentos do condutismo: Laboratórios de sensibilidade. Dinâmica de grupos. Educação sociopolítica do dirigente. Desenvolvimento executivo. Gerência participativa.

OS CAMINHOS ACEITOS	A PRAXE
A ORTODOXIA O controle aplica-se sobre: as pessoas, as coisas, os atos. Medição e correção do rendimento dos subordinados. Assegurar o sucesso de planos e objetivos. Estruturar fases: normas e princípios, comparações, ações corretivas. Prever as tendências e influir sobre elas para conseguir as metas prefixadas graças ao conhecimento: da situação industrial; da situação econômica e patrimonial; das áreas essenciais: finanças, produção, produtividade, participação no mercado, relações dentro e fora da empresa. A área do controle administrativo realiza parte das funções de direção. Instrumentos ortodoxos: Planejamento não-integrado. Contabilidade tradicional. Presuposto não-integrado. Custos tradicionais. Auditoria tradicional. Análises econômicas e externas da economia externa. Administração de escritórios. Organização e métodos. Primeiras etapas do processamento por computadores.	Áreas de atividade essencial: Condições financeiras. Operações. Produtividade. Serviços a clientes. Relações com clientes, público e governo. Relações entre donos e acionistas. Desenvolvimento do pessoal; relações com o pessoal. Avaliação dos pontos fortes e fracos: Avaliação global. Valor dos produtos. Eficiência comercial. Sistemas de produção. Técnicas de exploração. Inversões já efetuadas. Recursos humanos. Estrutura. Plano de aperfeiçoamento. Separação do controle em: gerencial, operativo. Escolher o "objeto controlável". Definir uma "unidade de medida". Estabelecer uma norma de rendimento esperado em termos de unidade de medida. Dinamizar a quantificação. Comparar os resultados reais com os padrões. Decidir as ações a serem empreendidas. Efetivar a ação. Instrumentos pragmáticos: Planejamento. Presupostos e seu controle. Contabilidade gerencial. Custos analíticos. Análise micro-macroeconômica. Auditoria operativa. Organização e métodos. Administração de escritórios. Processamento avançado por computadores.

OS CAMINHOS

