

Desperdício de Know-How na Empresa

Prezado Senhor Redator-Chefe da

Revista de Administração de Empresas

O número de setembro último da *RAE* traz, sob a rubrica Comentários, uma série de considerações, encabeçadas pelo título Desperdício de *Know-How* na Empresa. Se quisermos analisar o comentário do ponto de vista do conjunto de ciências, que são necessárias para a boa administração das empresas, veremos que uma boa parte das conclusões são falhas.

Assim, não é correto dizer que quase nada se faz para abrir canais dentro das empresas e repartições e mesmo nas universidades. Ao contrário, os canais de comunicação são múltiplos, entre os formais e os informais. A conclusão ou a afirmação de que cada empresa se apresenta como uma fortaleza medieval etc. não tem, pois, justificativa.

Afirma-se ser primeira premissa a estereotipia de funções, decorrente, mais, de uma hierarquia de mando. Parece-me que se confunde causa com efeito. Também se afirma que competência nada tem a ver com hierarquia. Pode ser verdade na empresa (pequena) familiar, mas chega um dia, no qual ou a empresa vai à falência ou ela equipara competência a hierarquia. Se no Brasil ainda não atingimos totalmente esse ponto, bom caminho já está andando.

É correto afirmar que ao título de datilógrafo corresponde o grau hierárquico: seria inútil desperdiçar os talentos de um homem, combinação de capacidade e experiência, que pelos seus próprios méritos chegou a um cargo na diretoria, em que êle datilografe cartas ou, ao contrário, levar um homem, que está no começo de sua carreira e nada mais sabe do que datilografar, a uma reunião de diretoria. A êsse respeito, convém lembrar o que PARKINSON (*castigat ridendo mores*) diz sôbre órgãos colegiados com mais de cinco membros e sua ineficiência. Convém ainda lembrar que, na maior parte, o trabalho é executado por mulheres, cujo interêsse pela função cai verticalmente, tão logo casem e/ou tenham filhos. Uma das conhecidas pesquisas da *Harvard Business Review* mostrou que só fazem carreira as mulheres divorciadas.

Não é também correto dizer que o fato de o datilógrafo poder ser um gênio não possa ser levado em consideração, salvo se a empresa fôr do tipo primitivo. Qualquer organização medianamente atualizada submete os candidatos a ensaios psicológicos, cuja validade seria temeridade negar. E encaminha-os a uma carreira, de acôrdo com sua vocação, seus interêsses, que só é interrompida pela impaciência. Claro — se é possível atender aos interêsses mais rapidamente, mudando de emprêgo, em um mercado em que os bons empregados ditam praticamente posição e salário que querem ter, não quererão fazer a carreira dentro da empresa. Mas por mais que ela esteja disposta a pagar, àqueles especialistas, que sabem fazer o que a empresa necessita, mais haverá quem queira pagar, fora.

Afirma-se, ainda, que tôdas as potencialidades do datilógrafo poderiam ser usadas em vista da produtividade. O Princípio de Peter, dentro de sua jocosidade, tem o seu fundo de verdade e muito subordinado capaz torna-se mau chefe, quando promovido. Tanto isso é reconhecido, hoje em dia, que as grandes empresas norte-americanas promovem seus pesquisadores horizontal e não verticalmente, porque precisam de sua capacidade criadora, mas sabem que não seriam bons chefes. Contudo, a aplicação dessa possibilidade é limitada.

ERNST MUHR