

A Gestão Como Uma Função Social

*Eis o que **Peter Drucker** escreveu sobre a disciplina de Gestão ao longo de 60 anos. Um relato, escrito e organizado pelo próprio autor, a merecer a nossa reflexão.*

Na história humana, poucas instituições surgiram tão rapidamente como a gestão ou tiveram um impacto tão súbito. Em menos de 150 anos transformou a estrutura social e econômica dos países desenvolvidos. Criou uma economia global e estabeleceu novas regras para os países que participavam nessa economia como iguais. E a própria gestão sofreu transformações. Poucos executivos têm consciência do seu forte impacto. Eles quase nem se apercebem de que praticam — ou «despraticam» — gestão. Qual o resultado? Não estão preparados para enfrentar os grandes desafios com que agora se defrontam. Os verdadeiros problemas que enfrentam não surgem da tecnologia ou da política, não nascem fora da gestão ou da empresa. São, sim, problemas causados pelo sucesso da própria gestão.

É por essa razão que a tarefa fundamental da gestão continua a ser a mesma: tornar as pessoas capazes de um desempenho conjunto, através de uma partilha de objetivos comuns, valores comuns, uma estrutura certa e do desenvolvimento e treino de que necessitam para se adaptarem à mudança. No entanto, o verdadeiro significado desta tarefa mudou, porque a gestão converteu uma força de trabalho composta, na sua maioria, por funcionários não especializados noutra constituída por trabalhadores altamente qualificados.

No limiar da 1.^a Grande Guerra ainda eram poucos os pensadores que estavam alertados para a existência da gestão. Menos ainda os que estavam ligados a ela, e isso até nos países mais desenvolvidos. Ninguém sabia como colocar pessoas com habilidades diferentes e conhecimentos a trabalharem juntas para atingir objetivos comuns.

O conhecimento, principalmente o avançado, é sempre especializado. Mas por si próprio nada produz.

Não interessa perguntar o que surgiu primeiro: a explosão educacional dos últimos 100 anos ou a gestão, que deu um uso produtivo a esse conhecimento. A gestão e a empresa modernas não podiam existir sem o conhecimento básico que as sociedades desenvolvidas construíram. Mas, do mesmo modo, é a gestão — e apenas a gestão — que torna efetivo todo esse conhecimento e as pessoas que o possuem. A emergência da gestão transformou o conhecimento de um ornamento social em verdadeiro capital de qualquer economia.

Poucos líderes de negócio podiam prever este desenvolvimento em 1870, quando as grandes empresas começaram a aparecer. Até então, a única grande organização que existia era o Exército.

O modelo de comando, com poucas pessoas no topo a darem ordens e muitas na base a obedecer-lhes, manteve-se a norma durante quase 100 anos. Mas nem sempre foi tão estático como sugere a sua longevidade.

Aquando da 1.^a Grande Guerra, as funções standard de um fabricante já se tinham desenvolvido: pesquisa e engenharia, fabrico, vendas, finanças e contabilidade, e recursos humanos.

Durante este período de guerra, um grande número de pessoas tiveram de ser transformadas em trabalhadores qualificados num curto espaço de tempo. Para isso foi aplicada a teoria científica da gestão de Frederick W. Taylor, que analisava e dividia as tarefas em operações individuais e que exigiam pouca habilidade, de modo que fossem rapidamente aprendidas. Mais desenvolvida na 2.^a Guerra Mundial, a formação foi aperfeiçoada pelos Japoneses e, depois, pelos Sul-Coreanos, sendo a base do desenvolvimento.

Nas décadas de 20 e de 30, a gestão já era aplicada a muitas áreas e aspectos da indústria e alguns pioneiros da gestão começaram a questionar o modo como a indústria estava organizada.

Após a 2.^a Guerra Mundial começamos a ver que a gestão não estava excluída do negócio. Refere-se a todos os esforços humanos que juntam numa mesma organização pessoas com conhecimentos e perícias diversas. Necessitou de ser aplicada a todas as instituições do setor terciário (tais como hospitais, universidades, igrejas) cujo crescimento disparou nos Estados Unidos.

Em todo o mundo a gestão tornou-se a nova função social.

Um avanço importante na prática e disciplina da gestão é o fato de agora ambas englobarem o empreendedorismo e a inovação. Não inovar é razão suficiente para o declínio de qualquer organização. Não saber como gerir é também o fracasso de novas apostas.

Os livros de gestão centram-se na função da gestão dentro das organizações. Porém, ainda são poucos os que a aceitam como uma função social.

O que é a gestão?

A sua evolução e história mostra que é, acima de tudo, baseada em princípios essenciais:

A gestão é sobre seres humanos.

Visa tornar as pessoas capazes de um desempenho conjunto, as suas forças efetivas e as fraquezas irrelevantes.

Porque trabalha com a integração de pessoas num caminho comum, a gestão está profundamente inserida na cultura. O que os gestores fazem nos diferentes países é a mesma coisa. A forma como o fazem é que diverge. Por isso um dos maiores desafios dos gestores é identificar as partes da sua tradição, história e cultura que podem ser usadas como instrumentos de gestão.

Todas as empresas exigem um compromisso com os objetivos comuns e valores partilhados. Sem eles, não existem empresas. Uma das primeiras tarefas da gestão é estabelecê-los.

A gestão deverá permitir que as empresas e os seus membros cresçam e se desenvolvam consoante as necessidades e oportunidades. Formação e desenvolvimento deverão ser contínuos.

Cada organização é constituída por pessoas com diferentes capacidades e conhecimentos, que desempenham diferentes trabalhos. Por isso ela deverá estar assente em comunicação e responsabilidade individual.

Uma organização necessita de uma diversidade de medidas para determinar a sua «saúde» e desempenho. Posicionamento no mercado, inovação, produtividade, desenvolvimento de pessoas, qualidade, resultados financeiros, são cruciais ao desempenho da empresa e à sua sobrevivência.

Os resultados de uma empresa só existem fora dela. Dentro da empresa apenas existem custos. O resultado de um negócio é satisfazer o consumidor.

Quem perceber e agir de acordo com estes princípios atingirá mais facilmente os seus objetivos.

A gestão lida com ação e aplicação e testa os seus resultados, o que a torna uma tecnologia. No entanto, também lida com pessoas, os seus valores, crescimento e desenvolvimento, o que a torna uma função humana. É aquilo a que a tradição costumava chamar de «arte liberal» — arte, porque está ligada à prática e aplicação, liberal, porque trabalha com os fundamentos do conhecimento, auto-conhecimento, sabedoria e liderança. Cada vez mais, a gestão será a disciplina e a prática através da qual os estudos humanísticos ganharão novamente reconhecimento, impacto e relevância.

As dimensões da gestão

Todas as empresas são órgãos da sociedade. Existem para preencher um propósito social específico e para satisfazer uma necessidade específica de uma sociedade, de uma comunidade ou de apenas indivíduos. A gestão, por sua vez, é o órgão da instituição.

Existem três tarefas que a gestão tem de desempenhar para que a instituição funcione e dê a sua contribuição:

Estabelecer o fim específico e a missão da instituição, qualquer que ela seja;
Tornar o trabalho mais produtivo e o trabalhador mais eficiente;
Gerir os impactos e responsabilidades sociais.

Propósito e objetivos

Quando confrontado com a pergunta «O que é um negócio?», o típico homem de negócios responde: «Uma organização para fazer lucro.» A mesma resposta será dada pelo economista típico. Porém, além de falsa, esta resposta é irrelevante. O perigo reside no conceito de maximização de lucros que faz parecer o ato de gerar lucros um mito.

Os lucros e a geração de lucros são cruciais, quer para a sociedade quer para o negócio individual. O lucro não é a explicação, causa ou razão dos comportamentos de um negócio, mas antes o teste à sua validade. Para se compreender o que é um negócio é preciso começar pelo seu propósito, que deverá basear-se na própria sociedade.

Existe apenas uma definição válida do propósito do negócio: criar um cliente. É o cliente que determina o que é o negócio. Por tudo isto a empresa tem apenas duas funções básicas: o marketing e a inovação.

Com o devido respeito pela missão do negócio e pelo seu propósito, existe só um ponto de partida para o definir: o cliente. Satisfazer o consumidor é a missão e o propósito de qualquer negócio. E por isso a pergunta — «Qual o nosso negócio?» — só pode ser respondida olhando para o negócio do ponto de vista do consumidor e do mercado.

No entanto, a gestão é obrigada a adicionar mais duas perguntas: «O que vai ser o nosso negócio?», que engloba já a adaptação a mudanças antecipadas, e «O que deverá ser o nosso negócio?», tendo em conta as oportunidades que podem levar a que o negócio entre por caminhos novos e diferentes.

Definir o propósito e a missão de negócio é difícil, doloroso e arriscado. Mas é a única forma que permite estipular objetivos, desenvolver estratégias, concentrar recursos e trabalhar. É o exclusivo modo de fazer com que o negócio seja gerido pelo desempenho.

As definições básicas do negócio, do seu propósito e missão têm de ser traduzidas em objetivos que representem a estratégia fundamental de um negócio. Estes objetivos têm de ser operacionais, tornando possível a concentração de recursos e esforços. É por isso obrigatório existirem múltiplos objetivos, que digam respeito às diferentes áreas de que está dependente a sobrevivência do negócio.

Objetivos de marketing, objetivos de inovação, objetivos de recursos, objetivos de produtividade, objetivos de responsabilidades sociais — todos têm de estar definidos.

Os objetivos são direções. Não são comandos; são compromissos. Não determinam o futuro; são meios para mobilizar os recursos e energias do negócio para construir o futuro. Só depois será possível Planejar os lucros.

Novos paradigmas da gestão da gestão.

Escolher pessoas

Os executivos passam a maior parte do tempo a gerir pessoas e a tomar decisões relacionadas com pessoas. E, no entanto, é a área onde é mais fraco o desempenho dos gestores.

Julgar uma pessoa de modo infalível é algo que não existe. Porém, há executivos que sabem tomar decisões sobre as pessoas porque aplicam determinados princípios básicos:

- 1.º Se colocar uma pessoa** a realizar uma tarefa que não consegue desempenhar, está a cometer um erro.
- 2.º É dever do gestor** assegurar que as pessoas com cargos de responsabilidade desempenhem as suas funções.
- 3.º De todas as decisões**, as relacionadas com as pessoas são as mais importantes, pois determinam a capacidade de desempenho da organização.
- 4.º Não dê aos novos** funcionários tarefas muito importantes para a empresa, pois isso envolve grandes riscos.

Além dos princípios básicos, existem passos essenciais na tomada de decisões de promoção e contratação de pessoal:

- 1.º **Pensar na tarefa** a desempenhar, descrevendo-a pormenorizadamente.
- 2.º **Considerar** sempre um conjunto de candidatos qualificados — entre três a cinco pessoas, no máximo.
- 3.º **Pensar seriamente** na forma como se analisam os candidatos.
- 4.º **Discutir as capacidades** dos candidatos com pessoas que trabalharam anteriormente com eles.
- 5.º Garantir que o candidato perceba todas as exigências da função.

Mesmo que os gestores sigam todos estes passos, algumas decisões podem falhar. Essas são as decisões de alto risco, que, não obstante, têm de ser tomadas.

Um novo desafio

Quando se pretende lançar um novo desafio, só existe uma idéia. Pode ser um produto ou um serviço. No entanto, é algo flexível, que não pode ser chamado de negócio, pois as pessoas ainda não sabem para onde vão e o que é suposto fazerem ou atingirem.

Nesta situação é exigido à gestão:

Ter um foco de mercado

Pode afastar-se da idéia inicial, mas só será bem-sucedido se forem criadas oportunidades. Deverá partir do pressuposto de que a nova aposta vai encontrar clientes em mercados ainda desconhecidos, em usos para os quais não foi concebido e que será comprado por clientes fora do campo de visão e mesmo desconhecidos. Apenas requer sensibilidade e um pouco de trabalho sistemático.

Fazer uma previsão financeira.

A inexistência de uma estrutura financeira e de um sistema de financiamento adequados é uma das maiores ameaças ao crescimento da nova aposta. Nas fases iniciais deve dar-se ênfase ao cash-flow, ao capital e ao controle, em detrimento dos lucros.

Criar uma de gestão de topo.

Uma falha ao nível da gestão de topo é meio caminho andado para o fracasso. O ideal é criar a de gestão antes de ela ser necessária.

O fundador tem de determinar claramente o seu papel na área de trabalho e relacionamentos. No entanto, é aconselhável pedir conselho a alguém alheio ao novo desafio.

Estratégias empreendedoras

políticas dentro da empresa, também precisa

Nesta estratégia procura-se a liderança, se não o domínio, do novo mercado ou nova indústria. Não se deseja criar um grande negócio de um dia para o outro, apesar de muitas vezes ser essa a ambição. Muitos consideram ser a estratégia empreendedora por excelência. Porém, nem chega a ser a dominante, já que não permite quaisquer erros e não comporta segundas oportunidades. Caso seja bem-sucedida, é a mais compensadora.

Para isso é preciso acertar em cheio no alvo, o que requer uma análise cuidada e estruturada. Logo que a inovação se torne um negócio de sucesso, começa o trabalho. Há que investir num processo de pesquisa contínuo. Têm de ser encontrados novos usos e clientes, e é necessário reduzir sistematicamente os preços do produto ou processo.

«Dar o golpe onde eles não estão»

Esta estratégia acaba por ter duas variantes. Na imitação criativa, o empreendedor faz algo que os outros já fizeram, mas compreende melhor que o criador aquilo que a inovação representa. Assim, espera até que alguém tenha a novidade quase estabelecida para começar a trabalhar, e em pouco tempo lança aquilo que o cliente realmente procura, tomando conta do mercado. Esta é mais uma estratégia que procura a liderança e, em último caso, o domínio do mercado. Mas é menos arriscada, pois o mercado já está estabelecido e a nova aposta aceite. É uma estratégia em que os sucessos dos outros são explorados pelo imitador criativo, que se limita a aperfeiçoar e a posicionar o produto ou serviço. A segunda variante desta estratégia é o «judo» empreendedor, que consiste no aproveitamento das rejeições das outras empresas. A ideia surge por parte de outros que não se mostram interessados em desenvolvê-la e que acaba por ser desenvolvida e aplicada por alguém que lhe garante o sucesso. Comporta riscos ínfimos e tem grandes hipóteses de ser bem-sucedida.

Encontrar e ocupar um «nicho ecológico» especializado

Os adeptos desta estratégia caracterizam-se por ficarem com o dinheiro e não com os créditos, vivendo no anonimato. Existem três versões distintas desta estratégia: a estratégia de portagem, a estratégia da especialidade de perícia e a estratégia da especialidade de mercado.

A posição de portagem é a mais desejada, mas exige que o produto seja essencial a um determinado processo, implicando que a primeira pessoa a ocupar o mercado ganhe um controle total sobre ele. Normalmente, é um nicho de mercado pequeno, que deixa de ser atraente para os concorrentes, pois esta posição é estática. Uma vez ocupado, o «nicho ecológico» não mostra grandes probabilidades de crescimento.

Por seu turno, a estratégia da especialidade de perícia refere-se a um nicho de mercado consideravelmente maior, mas na mesma única. O segredo é ganhar uma perícia única no início da indústria, do mercado, da tendência. Apesar de apresentar vantagens únicas, também tem severas limitações. Primeiro porque a empresa não se pode afastar do âmbito da sua especialidade e segundo porque é normal depender de terceiros, que compram os seus produtos ou serviços.

A estratégia de especialidade de mercado é semelhante à anterior, à exceção de que, em vez de ser construída à volta de um produto ou serviço, é especializada no conhecimento de determinado mercado.

Mudar as características económicas do produto, mercado ou indústria.

Ao contrário das anteriores, esta estratégia é em si

A realidade do consumidor é outra variante que passa por os produtores assumirem o consumidor como um ser racional e apostarem em ouvir os seus clientes. Entregar valor ao consumidor é a última variante das estratégias inovadoras. Ao fim e ao cabo trata-se de marketing elementar.

A eficiência tem de ser aprendida

Ser eficiente é o trabalho do funcionário conhecedor. Pelo menos é o que esperam dele. Mas as pessoas mais eficientes «brilham» mesmo na ausência de trabalhos que requeiram elevados conhecimentos. Já a inteligência e a criatividade são bastante comuns neste tipo de trabalhos. Inteligência, imaginação e conhecimento são recursos essenciais, mas apenas a eficiência os pode transformar em resultados. Por si próprios apenas estabelecem limites para aquilo que é possível atingir.

A necessidade de eficiência devia ser óbvia. Mas existe uma razão que leva este fator a ser negligenciado: a tecnologia específica do funcionário com conhecimentos dentro da organização. Até há pouco tempo era raro encontrar este tipo de funcionários numa organização. Hoje, a grande organização do conhecimento é a realidade central.

Por isso a eficiência não pode continuar a ser negligenciada.

Para que o trabalho que exige conhecimento seja eficiente é necessário trabalhar as coisas certas. Estes funcionários não podem ser supervisionados de perto ou em pormenor. Só podem ser ajudados. A sua motivação depende da sua capacidade de ser eficiente.

Todo o trabalhador com conhecimento numa organização moderna é um executivo, se for responsável por uma

contribuição que afeta materialmente a capacidade de desempenho ou de obtenção de resultados da organização. É suposto o executivo, em virtude do seu conhecimento, estar melhor preparado para tomar as devidas decisões.

Eu chamo executivos a todos os trabalhadores com conhecimento, gestores ou profissionais individuais que têm de tomar decisões no seu trabalho. O que muitos ainda desconhecem é que existem imensos executivos, mesmo nas organizações mais insignificantes. O seu alcance pode até ser bastante limitado, mas na sua esfera de ação é executivo. E, quer seja diretor executivo ou um principiante, necessita de ser eficiente.

As realidades destes trabalhadores exigem eficiência, tornando-a ao mesmo tempo difícil de atingir. Existem quatro realidades principais sobre as quais o controle é praticamente nulo. O executivo não as pode mudar. São condições necessárias à sua existência. E ele tem de fazer todos os esforços necessários para se tornar eficiente.

A primeira realidade é a de que o seu tempo pertence a todas as pessoas. Ele não pode negar-se a falar com quem quer que seja. E todos usam e abusam do seu tempo. Por outro lado, os executivos são forçados a manterem-se operacionais, a não ser que tomem uma decisão para mudar a realidade em que vivem e trabalham.

Esta é a segunda realidade, que explica que, caso o executivo permita que os acontecimentos determinem o que ele deve fazer e aquilo em que deve trabalhar ou tomar em consideração, irá desperdiçar-se ao tentar manter-se operacional. O executivo necessita de critérios que lhe permitam trabalhar naquilo que é realmente importante, ou seja, nas contribuições e resultados.

A terceira realidade é que ele existe dentro de uma organização, o que significa que só pode ser eficiente se e quando as outras pessoas fazem uso das suas contribuições. Só o poderá ser se atingir essas pessoas.

Por último, o executivo está dentro da organização, ou seja, entende a organização como a realidade imediata, desconhecendo o que se passa fora dela. A ligação à organização poderá ser um forte entrave à percepção da verdadeira realidade.

Aumentar a eficácia é capaz de ser a única maneira de melhorar os níveis de desempenho, conquista e satisfação dos trabalhadores com conhecimento. As organizações terão de ser constituídas por pessoas que têm uma área que dominam ou desempenham melhor. Saber usar essas pessoas é o único caminho para a excelência.

Não existe uma «personalidade eficiente». A única coisa que as pessoas eficientes que conheci possuem é a habilidade de conseguirem fazer as coisas certas, ou seja, as práticas que os tornam eficientes onde quer que estejam.

A eficiência é um conjunto de práticas que podem ser aprendidas.

Conheça as forças e valores

Durante a vida laboral, os trabalhadores com conhecimento vão ter de aprender a gerir-se a si próprios. Terão de saber posicionar-se onde melhor desempenhem funções. Terão de estar em aprendizagem contínua para poderem desenvolver-se a si próprios. Terão de saber como e quando devem mudar, o que fazem, como fazem e, acima de tudo, quando é que fazem.

Este tipo de funcionários é capaz de passar a vida inteira a trabalhar para uma determinada organização. Porém, a esperança de vida de um negócio de sucesso é de apenas 30 anos — e num período de turbulência como aquele que atravessamos é bastante provável que não seja tão longa. Por essa razão, os profissionais terão de estar preparados para mais de um emprego, mais de um contrato, mais de uma carreira.

A maioria está enganada quando pensa que sabe aquilo em que é perita. As pessoas sabem apenas aquilo em que não são boas. Até há pouco tempo, conhecer as próprias forças era irrelevante. Agora, as pessoas têm escolhas a fazer e têm de conhecer as suas forças para saberem onde pertencem.

Só recorrendo à análise de feedback isso é possível. Assim, sempre que se tome uma decisão importante ou se proceda a uma ação de destaque, há que anotar as expectativas subjacentes. Quando os resultados forem conhecidos, basta compará-los com as expectativas, tornando perceptíveis as áreas em que se é menos competente. Mostrando as áreas onde não se possui grande conhecimento e que, por isso, não é possível serem desempenhadas.

Logo que a análise seja feita, há que concentrar-se nas suas forças, trabalhar para as melhorar, identificar em que aspectos a arrogância intelectual pode levar à ignorância, ultrapassar os maus hábitos e, finalmente, perder o mínimo de tempo possível a tentar melhorar áreas de baixa competência.

Tal como as forças, a forma como desempenhamos qualquer tarefa é individual e está dependente do modo como aprendemos. A capacidade de trabalhar em equipe, sob pressão, entre outros, identifica claramente o modo de desempenho do indivíduo.

Os valores de cada um também são de extrema importância. As organizações são obrigadas a ter valores. Mas as pessoas também. Para se ser realmente eficiente é necessário que os valores da organização e do funcionários sejam compatíveis. Não precisam de ser os mesmos, mas têm de estar próximos para que os funcionários não se sintam frustrados.

Isto permite identificar onde uma pessoa pertence. As carreiras de sucesso não são planeadas, estão preparadas para a oportunidade, porque as pessoas conhecem as suas forças, a forma como trabalham e os seus valores.

Conheça o seu tempo

Planejar o trabalho é uma tarefa que raramente resulta. Os planos ficam no papel e não passam de boas intenções. Na minha opinião, os trabalhadores eficazes não se podem medir pelas suas tarefas. Começam pelo seu tempo. Não o planejam, apenas descobrem para onde o canalizar. Tentam geri-lo e cortar as exigências improdutivas. E, finalmente, consolidam-no. Ao fazê-lo, estão a caminhar para a fundação da verdadeira eficiência executiva.

As pessoas eficientes sabem que o tempo é um fator limitativo. Apesar de a maioria pensar que tem garantido este recurso único, insubstituível e necessário, a humanidade está mal preparada para geri-lo. Para o saber fazer é preciso saber primeiro como canalizá-lo.

Em todos os trabalhos, grande parte do tempo é gasta em tarefas que, apesar de necessitarem de ser efetuadas, resultam num contributo praticamente nulo. No entanto, para atingir a verdadeira eficiência, todos os trabalhadores, especialmente os executivos, precisam de ter tempo. Por outro lado, há que ter tempo para olhar para os resultados e objetivos de desempenho da organização e, conseqüentemente, afastar a atenção do seu próprio trabalho e objetivos. Acima de tudo, é muito importante perceber que a eficiência e os custos são os aspectos que distinguem gasto de tempo de perda de tempo.

Para saber rentabilizar o seu tempo basta identificar e eliminar aquilo que não precisa de ser feito, ou seja, aquilo que é pura perda de tempo. O segundo passo consiste em determinar as tarefas que podem ser desempenhadas por outras pessoas, mantendo os mesmos padrões de qualidade, se não melhores.

Outra causa comum da perda de tempo está exclusivamente sob o controle do executivo e pode ser eliminada com facilidade — o tempo dos outros que ele próprio desperdiça.

A perda de tempo está muitas vezes associada a uma deficiência da gestão ou organizacional. Falha do sistema ou de previsão, excesso de pessoal, má organização, mau funcionamento da informação, são alguns exemplos.

O executivo que identifica e analisa o seu tempo poderá determinar facilmente o tempo de que dispõe para as tarefas mais importantes.

Liderança como trabalho

A liderança está na moda. Abundam os livros, artigos e conferências sobre liderança e as «qualidades» de um líder. É certo que a liderança é importante, mas é bem diferente daquilo que hoje lhe está associado. Tem pouco a ver com «qualidades de liderança» e muito menos com «carisma». É mundana, nada romântica e enfadonha. A sua essência é o desempenho.

Em primeiro lugar, a liderança não é, por si só, boa ou desejável. A liderança é um meio. Assim, liderança para um fim especial é a questão fundamental.

Assessoria e desenvolvimento para Excelência do Terceiro Setor

A liderança eficiente não depende do carisma. Aliás, o carisma é a ruína dos líderes. Torna-os inflexíveis, convencidos da sua própria infalibilidade, não aceitando a mudança. Por si só, o carisma não garante a eficácia de um líder. Além de não existirem coisas tais como «qualidades de liderança» e «personalidade de liderança».

Então, se não se trata de carisma nem de um conjunto de traços de personalidade, em que é que consiste a liderança? Em primeiro lugar, trata-se de trabalho. A origem de uma liderança correta está em pensar na missão empresarial, defini-la e estabelecê-la de forma clara e visível.

O líder determina os objetivos, as prioridades e os modelos a seguir. E compromete-se, já que sabe que não detém controle sobre tudo. A compatibilidade do compromisso assumido com a missão e objetivos da empresa determina a sua eficiência. Do mesmo modo que os modelos por ele estabelecidos mostram se possui seguidores.

O segundo requisito de um líder é ver a liderança como uma responsabilidade, nunca como um posto ou privilégio. Os líderes eficientes raramente são «permissivos». Mas quando algo corre mal não culpam os outros. Isto porque sabem que eles próprios, e só eles, são os responsáveis. Não têm receio das qualidades dos seus sócios ou subordinados. Aliás, encorajam-nos, impulsionam-nos, glorificam-nos, porque vêem os triunfos deles como seus. O líder sabe que a ambição dessas pessoas pode ser uma ameaça. Mas também sabe que esta é uma ameaça bem menor que ser servido pela mediocridade.

Ganhar confiança é o requisito final de um líder. Confiar no líder não implica gostar dele ou concordar com ele. Se ela não existir, o líder não terá seguidores e, como tal, não será líder.

A segunda metade da vida

Pela primeira vez na história humana, os indivíduos podem durar mais tempo que as organizações. O que cria um desafio completamente novo. O que fazer com a segunda metade da vida?

Não podemos esperar que a empresa em que trabalhamos aos 30 anos continue a existir quando tivermos 60. Porém, 40 ou 50 anos no mesmo emprego é muito tempo para a maioria das pessoas. Elas deterioram-se, aborrecem-se e perdem toda a alegria no trabalho, tornando-se um fardo para eles próprios e para quem os rodeia.

Hoje fala-se muito em «crise de meia-idade» do executivo. Mas na verdade trata-se de aborrecimento. Aos 45 anos, a maioria dos executivos já atingiu o pico das carreiras e tem disso plena consciência. Passados 20 anos a fazer o mesmo tipo de trabalho, são bons naquilo que fazem. Mas poucos ainda estão a aprender e ainda menos esperam que o trabalho lhes traga novos desafios ou qualquer satisfação.

Os trabalhadores cujas tarefas dependem essencialmente do trabalho manual estão física e mentalmente cansados muito antes do fim da sua esperança de vida, ou seja, muito antes da idade de reforma. Estão acabados e, por isso, ficam felizes por passarem 10 ou 15 anos apenas dedicados a atividades lúdicas.

Porém, os trabalhadores cuja ferramenta de trabalho é o conhecimento não estão acabados. Estão perfeitamente aptos para trabalhar e para encarar mais 15 ou 20 anos de trabalho. Basta saber gerir-se a si próprio, ou seja, preparar-se para «a segunda metade da vida».

Existem três formas de o fazer:

A primeira é começar uma carreira diferente, o que muitas vezes significa mudar de um tipo de organização para outra. Em muitos casos até ficam a desempenhar o mesmo tipo de trabalho. Porém, já se torna normal vermos pessoas entrar por vertentes de trabalho completamente distintas.

Outra hipótese plausível passa por desenvolver uma carreira paralela. São várias as pessoas que o estão a fazer. Assim, mantêm os seus empregos, mas começam a dedicar tempo a outro trabalho.

A terceira opção são os chamados «empreendedores sociais» — as pessoas que foram bem-sucedidas na sua primeira profissão, mas que, apesar de gostarem do trabalho, já não vêem nele qualquer desafio. Em muitos casos continuam a desempenhar as mesmas funções, mas começam uma nova atividade, normalmente não lucrativa.

As que conseguem gerir a segunda metade da vida são ainda uma minoria. Mas é dessa minoria que irão surgir os líderes e os modelos. É dessa minoria que vão aparecer as «histórias de sucesso».

Mas gerir a segunda metade da vida exige que se comece a criá-la muito tempo antes. Isto irá ganhar cada vez mais importância, principalmente numa sociedade em que o sucesso se tornou uma prioridade.

Aliás, a emergência da capacidade de poder e saber gerir a própria carreira está a transformar a sociedade.

A pessoa instruída

O conhecimento não é impessoal, como o dinheiro. O conhecimento não reside num livro, numa base de dados, num programa de software. Aqui só se encontra informação. O conhecimento está na própria pessoa. Só ela o pode criar, aumentar, melhorar e aplicar. É por isso que a pessoa instruída é o centro da sociedade do conhecimento.

É ela que define a capacidade de desempenho da sociedade. Mas incorpora também os valores, crenças e compromissos dessa sociedade. Como o cavaleiro feudal era o representante da sociedade da Idade Média, a pessoa instruída representa a sociedade do mundo pós-capitalista, no qual o conhecimento se tornou um recurso central.

Isto irá mudar o verdadeiro sentido da «pessoa instruída». Mudará o sentido de tudo o que signifique ser «instruído». E tornará a esta definição um aspecto essencial. Com o conhecimento a tornar-se o recurso-chave, a pessoa instruída enfrenta novas exigências, novos desafios, novas responsabilidades.

A sociedade do conhecimento deverá centrar-se no conceito de «pessoa instruída». Terá de ser um conceito universal, precisamente porque esta é uma sociedade de conhecimento, porque é global, exigindo, por conseguinte, uma força unificadora. Essa pessoa precisa de ser capaz de aplicar o seu conhecimento para gerar o presente, já para não falar no seu papel no processo de moldar o futuro. Terá de estar preparada para a vida no mundo global. Terá de tornar-se um «cidadão do mundo» — em visão, horizonte e informação.

A sociedade pós-capitalista é, ao mesmo tempo, uma sociedade de conhecimento e das organizações, ambas dependentes uma da outra e, no entanto, distintas em conceitos, visão e valores. A maioria dessas pessoas irá aplicar o seu conhecimento como membro de uma organização. Portanto, terá de estar preparada para viver e trabalhar simultaneamente em duas culturas — a do intelectual, que se centra nas palavras e idéias, e a do gestor, que se debruça sobre as pessoas e o trabalho.

O mundo do intelectual, a não ser que contrabalançado com o do gestor, é o mundo em que todos «fazem as suas próprias coisas» mas ninguém alcança qualquer resultado. Por seu turno, o mundo do gestor, a não ser que comunado com o do intelectual, torna-se a burocracia exagerada do «homem organizacional». Porém, se equilibrados, os dois mundos podem gerar criatividade, ordem, realização e missão.

Todas as pessoas instruídas na sociedade pós-capitalista terão de estar preparadas para compreender ambas as culturas. E o que as vai distinguir na sociedade do conhecimento é precisamente a capacidade de compreender quase tudo. Sem essa compreensão, os próprios conhecimentos tornam-se estéreis, deixando de ser «conhecimentos».

Todos são igualmente valiosos. Mas torná-los «caminhos para a verdade» é da responsabilidade daqueles que os detêm. Em conjunto, elas possuem o conhecimento da verdade.

Podemos, no entanto, fazer uma previsão: a maior mudança que se irá verificar será a mudança no conhecimento — na sua forma e conteúdo, no seu significado, na sua responsabilidade, e até mesmo naquilo que atualmente se entende por «pessoa instruída».

Transformação da sociedade

Nenhum século na história humana experimentou tantas transformações sociais, e tão radicais, como o século XX. Elas são os acontecimentos mais importantes do século e o seu último legado. Pode até ter sido o mais violento e cruel da história, com as suas guerras mundiais e civis, as suas torturas em massa, depurações étnicas e genocídios. Tudo mortes sem sentido, horrores insensatos.

Aliás, se este século prova alguma coisa, é a futilidade da política. Até o crence mais dogmático no determinismo histórico tem dificuldade em explicar as transformações sociais deste século. Mas são elas que tiveram o mais longo, até mesmo permanente, efeito. Elas transformaram a sociedade e a economia, a comunidade, o regime.

Antes da 1.^a Grande Guerra, o maior grupo de qualquer país era os agricultores. Atualmente, representam apenas 5% da população empregada dos países desenvolvidos, ou seja, um décimo do que era há 80 anos atrás.

O segundo maior grupo era constituído por criados internos. Passados 80 anos, esta categoria está praticamente extinta nos países desenvolvidos. Estes grupos não representavam só a maioria da população. Juntos, foram a fundação da economia e da sociedade, a origem da «civilização».

A principal razão pela qual esta transformação não causou grande tumulto foi o aparecimento de uma nova classe, que se tornou socialmente dominante: a classe operária. O operário tornou-se a «questão social» por excelência, porque era a primeira «classe baixa» da História que podia ser organizada e assim se manter. Nenhuma outra classe na História subiu tão depressa como esta. E nenhuma outra caiu tão rapidamente.

Em 1900, o termo «trabalhador industrial» tornou-se sinónimo de «operador de máquinas» numa fábrica que empregava centenas, se não milhares, de pessoas. Nesta altura, os trabalhadores não tinham qualquer pensão, férias pagas, nem pagamento de horas extraordinárias, nem seguro de saúde, nem compensações de desemprego, nem qualquer segurança no trabalho.

Nos anos 50 os operários industriais já se tinham tornado o maior grupo em todos os países desenvolvidos. Tornaram-se eminentemente respeitáveis e economicamente passaram a ser a classe média. Detinham segurança no trabalho, pensões, férias pagas, subsídios de desemprego. Acima de tudo, tinham adquirido poder político.

Porém, nos anos 90, os operários tornaram-se marginais. Enquanto equivaliam a dois quintos da população empregada norte-americana, nos anos 50 passaram a representar apenas um quinto. O que leva a crer que poderão tornar-se apenas mais um grupo de pressão.

Ao contrário das previsões marxistas e sindicalistas, a ascensão do trabalhador industrial mostrou ser o desenvolvimento social do século mais estabilizador.

O novo grupo emergente, que substituiu os operários, é constituído pelos trabalhadores com conhecimento. A maioria recebe salários iguais ou até mesmo superiores aos operários. Além de que os novos trabalhos oferecem maiores oportunidades ao próprio indivíduo.

Mas, ao contrário do que aconteceu com os agricultores e os criados, que transitaram sem problemas para operários, os trabalhadores industriais deslocados não podem simplesmente passar a desempenhar funções dos trabalhadores com conhecimento. Estes trabalhos requerem uma educação formal e a capacidade de adquirir e aplicar conhecimentos teórico e analítico. Acima de tudo, requer o hábito da aprendizagem contínua.

Os trabalhadores com conhecimento não serão a grande maioria da sociedade do conhecimento. Mas serão, sem dúvida, a classe líder. Primeiro porque o acesso ao trabalho, emprego, posição social, tudo é ganho através de uma educação formal, tornando a educação o centro da sociedade do conhecimento e o ensino a instituição mais importante.

O sentido do termo «pessoa instruída» também será redefinido, já que a sociedade do conhecimento será muito mais competitiva do que qualquer outra sociedade até agora conhecida. Não vão existir desculpas para a existência de desempenho pela simples razão de que o conhecimento estará universalmente acessível. Não existirão «países pobres», mas sim «países ignorantes».

Por outro lado, o trabalhador com conhecimento tem necessidade de trabalhar numa organização, pois só esta poderá transformar o conhecimento especializado em desempenho.

A sociedade do conhecimento é uma sociedade de empregados e uma sociedade de organizações. Os trabalhadores vão ser «empregados» que têm «chefes» e, ao mesmo tempo «chefes» que têm «empregados». E em que os próprios empregados possuem as ferramentas de produção. Assim, o investimento real não será feito em máquinas ou ferramentas, mas no próprio trabalhador que detém o conhecimento. Sem ele, as máquinas são improdutivas.

As organizações precisam mais do trabalhador com conhecimento do que ele necessita delas. Por isso, o órgão central e distintivo desta sociedade é a gestão.

Com o aparecimento da sociedade do conhecimento, as velhas comunidades — família, paróquia, etc. — desapareceram, sendo substituídas por uma nova unidade de integração social: a organização.

Tendo em conta a mobilidade geográfica e ocupacional característica desta sociedade, as tarefas e desafios sociais multiplicam-se, levando ao aparecimento de organizações exclusivamente direcionadas para o setor social, que criam cidadania.

Todas as ações sociais estão a cargo de organizações que se especializam em um, e apenas um, campo de ação. Por isto a sociedade se torna cada vez mais pluralista, apesar de as teorias sociais e políticas continuarem a assumir que a sociedade depende de um poder central que é o Governo.

Logo que o conhecimento se tornou o recurso econômico-chave, a integração de interesses e do pluralismo começaram a cair por terra. Cada vez mais os interesses não econômicos estão a criar um novo pluralismo, levando a que a política dispense mais atenção aos assuntos morais.

Mas a «Idade das Transformações Sociais» ainda não terminou. Se o século XX foi caracterizado pelas transformações sociais, o século XXI terá de ser o século das inovações sociais e políticas.

As necessidades sociais vão aumentar em duas áreas específicas. Primeiro, naquilo que tradicionalmente é chamado de caridade, e, por outro lado, no que diz respeito aos serviços que lutam por mudar a comunidade e as pessoas.

O número de pessoas com necessidades está em constante crescimento e estas aumentam também nos serviços que não dispensam a caridade, mas que fazem a diferença na comunidade e na mudança das pessoas. Este serviços vão ser ainda mais essenciais nas próximas décadas.

O setor dos serviços comunitários tem tudo para ser um dos setores de crescimento das economias desenvolvidas, onde a necessidade de caridade deverá registar um abrandamento.

O certo é que as agências não lucrativas independentes têm conhecido resultados impressionantes. Criar novas organizações comunitárias autônomas é, assim, um passo decisivo para que o governo comece novamente a mostrar desempenho. Mas o maior contributo destas organizações passa por serem um novo centro de cidadania repleta de significado.

Para restaurar a cidadania é necessário um terceiro setor, além do privado e do público. Necessita-se de um setor social autônomo.

A cidadania política já não funciona. Os indivíduos votam, os indivíduos pagam impostos, mas não podem assumir responsabilidades, não podem agir de modo a fazer a diferença. Sem a cidadania, o regime é vazio, seja chamado de «Estado» ou de «Império» só pode ser um poder.

E o poder é a única forma que o mantém unido.

Do mesmo modo, a comunidade tem de ser restaurada. A família está a tornar-se cada vez mais importante para a maioria das pessoas. Mas a família já não faz parte da comunidade e as pessoas necessitam de se sentir integradas numa comunidade baseada no compromisso e na compaixão.

Por essa razão, a organização baseada no conhecimento necessita de ser uma organização baseada na responsabilidade. Mas os indivíduos, especialmente os que detêm conhecimento, necessitam de outra esfera da vida social, das relações pessoais e de contribuição além da organização. Essa só pode ser satisfeita pelo setor social.

Aí podem fazer a diferença e podem ser «voluntários».

Na verdade, as organizações não lucrativas tornaram-se os maiores empregadores americanos. A cidadania restaura a responsabilidade cívica e o orgulho cívico que marca a comunidade. Diferentes sociedades e países vão estruturar o setor social de forma bastante distinta. Mas todos os países desenvolvidos necessitam de um setor social autônomo, que forneça os serviços necessários à comunidade, mas que, acima de tudo, possa reparar os laços da comunidade e um sentido de cidadania ativa. Na sociedade e regime pós-capitalistas, a comunidade terá de se tornar um compromisso.

Da análise à percepção

Estávamos em 1712, quando Thomas Newcomen, fez funcionar o primeiro motor a vapor. Durante 250 anos o modelo da tecnologia era mecânico, vivia-se a «Era do Vapor».

Em 1945, esta era começou a chegar ao fim. Um ano mais tarde, apareceu o primeiro computador e entrou-se numa era em que a informação é o princípio organizador do trabalho. Porém, a informação é o princípio básico dos processos biológicos, não dos mecânicos.

Poucos acontecimentos tiveram tanto impacto na civilização como teve a mudança do princípio básico de organização do trabalho.

Muito se tem dito e escrito sobre o impacto das tecnologias de informação na civilização material, nos bens, nos serviços e nos negócios. Mas os impactos sociais são muito mais importantes. Qualquer mudança impulsiona uma explosão de empreendedorismo. E agora quem dita as regras é a informação e a biologia. A fase de empreendedorismo que atravessamos será tão importante para as inovações sociais como para qualquer nova tecnologia ou produto.

Com todas as pessoas a poderem receber informação nas suas casas, o controle da informação por parte do governo deixa de ser possível. Aliás, a informação é agora transnacional. E como não conhece fronteiras, irá originar novas comunidades transnacionais de pessoas que, apesar de não se conhecerem pessoalmente, vivem em comunhão, porque comunicam.

O próprio conceito de cidade vai mudar no século XXI. Em vez de existirem deslocações de pessoas, passa a haver movimento de idéias e informação. Aliás, a informação já vai ao encontro das pessoas. Cada vez mais as pessoas trabalham a partir de casa, ou em pequenos «escritórios-satélites» fora das grandes cidades. A cidade poderá tornar-se num centro de informação, em vez de num centro de trabalho.

A questão do tamanho certo para uma tarefa ou organização será o desafio principal. Para o sistema mecânico, o melhor desempenho é obtido através de um aumento proporcional. Mas nos sistemas biológicos o tamanho é determinado pela função. Na sociedade da informação, a grandeza torna-se uma «função» dependente. Para que a comunicação seja eficaz, terá de existir informação e sentido, e o sentido exige comunhão, que, por sua vez, requer uma comunidade. Por tudo isto, o tamanho ideal será determinado pela capacidade de entrega rápida de informação.

A tecnologia não é natureza, mas humanidade. Não está ligada com ferramentas, mas sim com a forma como as pessoas trabalham, vivem e pensam. Mas porque a tecnologia é uma extensão dos seres humanos, a mudança tecnológica básica consegue expressar a visão do universo e modificá-la.

O computador é de certa forma a derradeira expressão da visão analítica e conceptual do universo mecânico. Mas acaba por nos forçar a transcender este modelo. Em si própria, a informação é analítica e conceptual. Mas também é o princípio organizador de qualquer processo biológico. E o processo biológico não é analítico. A informação é de fato conceptual. Mas o sentido não, esse é percepção. Por esta razão, a passagem do universo mecânico para o biológico vai eventualmente exigir uma nova síntese filosófica. Condensado do livro *The Essential Drucker*, de Peter F. Drucker. © 2001 by Livraria Nobel. Todos os direitos reservados.