

# Acerca da distinção entre os domínios do Decidir e do Mandar no campo do Gerenciamento

ENG.<sup>o</sup> LADI BIEZUS ( \* )

Homenagem ao Prof. Pietro Maria Bardi pelos seus 35 anos à frente do MASP – Museu de Arte de S. Paulo, Assis Chateaubriand. Durante esses anos, além de admirável exemplo de sensibilidade, êle se impôs qual viva lição de eficiência gerencial.

## 1. ESCOPO DA ANÁLISE

Este trabalho se desenvolve dentro do universo do Gerenciamento da Implantação de Empreendimentos. Há vários conceitos e vários modelos de Gerenciamento de Implantação. Neste trabalho, adota-se como **paradigma** o modelo, já bastante conhecido, fundado na dicotomia da estrutura de implantação em dois órgãos: um próprio (da entidade promotora) e outro contratado (da entidade contratada, supostamente especialista em gerenciamento). Este modelo se fundamenta na discriminação das funções de implantação em duas ordens: a função do **decidir**, reservada ao órgão próprio; a função do **executar**, delegada ao órgão contratado.

O modelo aludido visa substancialmente aliviar o órgão próprio da entidade promotora de toda a carga de efetivos de pessoal que não seja imprescindível à tomada de todas as decisões e ao cumprimento cabal de atividade – fim da empresa da qual é parte integrante. O dinamismo interior do modelo é criado graças à colocação em confronto dos dois órgãos. De um lado, o órgão próprio e de outro o órgão contratado, o primeiro cobrando desempenho do segundo e este cobrando decisões daquele. Essa tensão interior no sistema de Gerenciamento é responsável pela sua vitalidade e eficiência, livrando-o ao mesmo tempo da enfermidade da fossilização a que estão sujeitas as organizações burocratizadas, homogêneas. Partindo-se desse paradigma já discutido anteriormente (ver por exemplo a monografia: O Gerenciamento de Empreendimentos. Um caso concreto: A Implantação do SANEGRAN – 1978 (1) são examinadas neste trabalho as manifestações patológicas do modelo, oriundas da insinuação de um **tertius** estranho, a **função mandar**, no seio da dialética do decidir e do executar.

## 2. CONCEITUAÇÃO DAS FUNÇÕES: DECIDIR E MANDAR

De acordo com uma acepção clássica, **decidir** é fazer opções na **incerteza relativa**, isto é, num quadro de **informações insuficientes**. Dentro de um quadro de informações completo, não há lugar para decisões: apenas a solução necessária ou, alternativamente, a solução viciosa (isto é, conscientemente insatisfatória).

É óbvio, portanto, que no próprio conceito do decidir está implícito o **risco do erro**. Se o risco de erro é teoricamente admitido, o sujeito da decisão deve ser avaliado por critérios probabilísticos: ele deve fazer preferencialmente a escolha correta. Preferencialmente é um termo amplo que encobre uma margem quantitativa, um limiar abaixo do qual a sucessão de decisões erradas se torna desastrosa, e um teto, acima do qual essa cadeia de acertos perseguidos tornar-se-ia insuportável pelos seus custos e pela sua ineficiência.

É principalmente por causa desse aspecto: a margem de erro associada à decisão, que a função decidir não

( \* ) Diretor Técnico da Lagos Engenharia S.A.

( 1 ) Revista DAE n.º 119 – 1978.

pode ser delegada. Ela deve ser retida pelos órgãos próprios da entidade promotora do empreendimento. Efetivamente, essa é uma atribuição inalienável, porque *ex-officio* a organização institucionalizada não pode eximir-se das responsabilidades de levar a bom termo todos os objetivos para os quais a entidade foi criada, inclusive os da implantação de novos empreendimentos.

É esse caráter vulnerável da função decidir — a sua permanente exposição ao risco de errar — que desperta uma instintiva repugnância, um temor natural, que induz à inibição dessa própria função e eventualmente à sua completa atrofia, o comportamento es-corregando para a *omissão*. Afinal ninguém, em princípio, gosta de errar. O corolário natural do vazio deixado pela omissão é a fuga para outro terreno, sucedâneo ilusório do exercício consciente do decidir, que é mandar. Quando, pelo temor de errar a pessoa evita decidir, ato contínuo desanda a mandar. **Mandar não se confunde com decidir.** Também não é incompatível. Mandar, porém, não substitui o decidir. Executar não é incompatível com o mandar. O executar e o decidir, ambos, pressupõem uma quota de mandar; sendo porém uma função tipicamente fisiológica, obviamente o maior quinhão de mandar está associado ao órgão executor, porque conceitualmente, o órgão executor é anatomicamente maior que o órgão decisório. Anatomicamente maior não significa mais importante, apenas fisicamente maior. Da mesma forma que pernas e braços são anatomicamente maiores, e acaso menos importante que o cérebro.

O certo é que em cada campo, seja no órgão decisório seja no órgão executivo, há um lugar obrigatório para o comando, para o mandar, e esses dois comandos distinguem-se cristalinamente.

A confusão entre os dois conceitos, favorece o intercâmbio aleatório entre ambos e quase invariavelmente conduz a aberrações do ponto de vista formal.

Nesses casos, o sistema de gerenciamento pode ainda funcionar, baseado todavia na excelência das pessoas, individualmente. As chances de sucesso porém são reduzidas, pois é pouco provável que se possa contar, senão raramente, com um elenco de pessoas excepcionais.

A figura n.<sup>o</sup> 1 ilustra o esquema ortodoxo com a clara distinção das funções decidir, mandar e executar.

### 3. OS ESQUEMAS DISTORCIDOS

Vale a pena examinar as diferentes tentativas de fazer coincidir os dois domínios, porque elas são muito ilustrativas. Certas formas de aprendizado se fazem melhor por via negativa, que por via positiva, isto é, aprende-se mais acerca de certos conceitos pelo estudo da sua heresia do que da própria ortodoxia; parece que estamos diante de um desses casos.

#### 3.1. A CONCEPÇÃO AUTORITÁRIA

Uma primeira tentativa de conciliação das virtudes do gerenciamento contratado (minimização do porte do organismo próprio, tensão entre organismo próprio e contratado, etc.) com a ambição de fazer coincidir os campos de decisão e comando, consiste em dividir o organograma hierárquico por um corte horizontal.

O segmento superior mobilizará "pessoas da casa", enquanto que o segmento inferior mobilizará pessoal da Gerenciadora contratada. Ao hemisfério superior cabem a decisão e o mando indiferentemente e ao hemisfério inferior as tarefas executivas. Fazendo-se a caricatura do modelo, é como querer substituir o cavaleiro montado pelo centauro. O esquema da figura n.<sup>o</sup> 2 ilustra essa solução. Isso já ocorreu à imaginação humana. Não deu certo. Parece que num ditirambo, a festa em homenagem ao amável deus Dionísio, os centauros acabaram por se exceder em libertinagens. Puderá! Pretender conciliar a imaginação e sensibilidade humanas com o erotismo e a resistência equinos só poderia redundar em catástrofe! Talvez as bacanais — a versão romana do ditirambo helênico — devam a isso boa parte de sua duvidosa reputação: aos centauros! Nesta figura, distorcida, a função da Gerenciadora reduz-se a sua expressão mínima que consiste num mero suprimento de mão de obra em forma fragmentária. Evidentemente nesse caso conjuga-se a competência individual de cada elemento alocado, perde-se porém a contribuição de Empresa, assim como o valor de time, cuja competência é melhor que a soma dos valores individuais.

Indiscutivelmente perde-se a rique-

za maior do modelo de gerenciamento concebido como a instauração de duas virtudes — isto é, duas forças — em confronto: o decidir e o executar. É essa configuração que permite a criação de um sistema regulador da atividade gerencial, cuja eficiência é medida pela *oportunidade* da tomada e implementação de todas as decisões.

De fato, o órgão próprio atua diretamente sobre o órgão contratado cobrando desempenho; esse por um mecanismo de feed-back atua em tempo real sobre o primeiro cobrando as decisões que por ventura lhe faltarem.

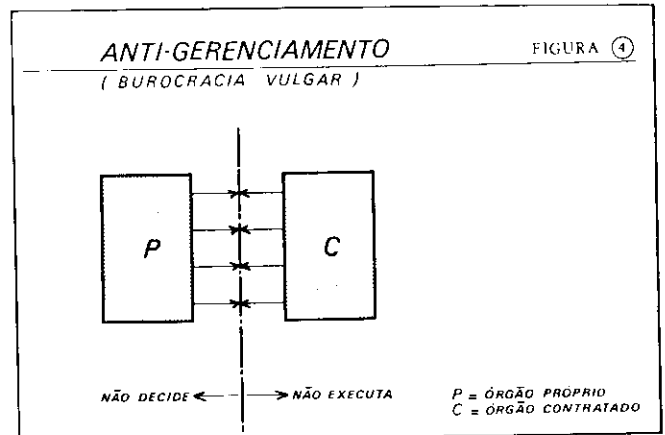
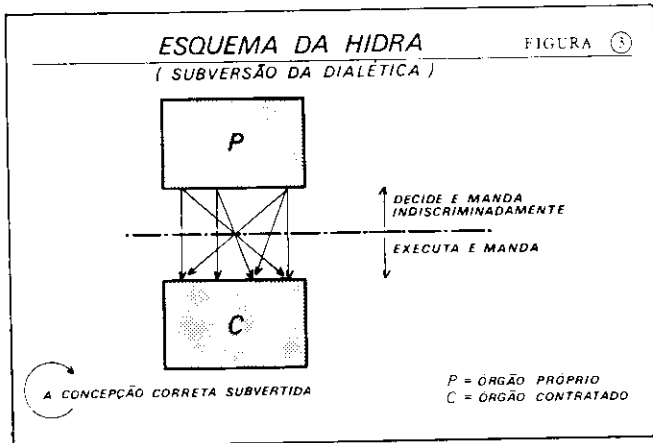
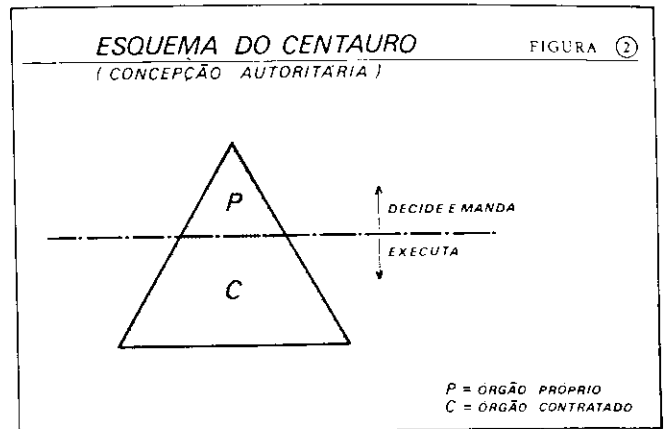
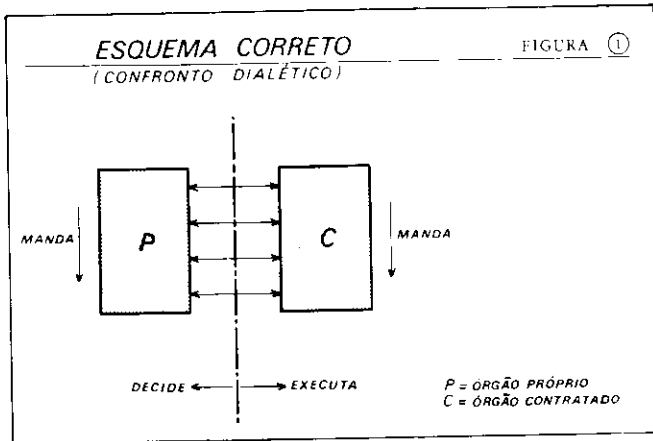
Na figura de gerenciamento distorcido que estamos discutindo, é feita uma adição somática, pura e simples, dos dois órgãos. Como eles não estão dispostos em níveis de igual dignidade, aquela dialética interior que constitui a vida do organismo, não consegue se implantar, e o organismo converte-se num mecanismo morto, mero suporte, e constrangimento, da vida individual das pessoas.

A tentação que esse esquema organizacional exerce, se friamente examinada, parece simplesmente traduzir a busca inconsciente do conforto psicológico da figura mítica do "bode expiatório". Este mecanismo mágico se explica da seguinte forma: "Sempre que acertarmos, mérito meu; sempre que eu errar, culpa tua". É a própria perversão do modelo. É o que poderíamos definir como a concepção autoritária do modelo de Gerenciamento.

#### 3.2. A CONCEPÇÃO SUBVERTIDA DO MODELO DIALÉTICO

Uma segunda tentativa consiste em, mantendo-se a estruturação ortodoxa dos dois órgãos em confronto, atribuir-se porém ao órgão próprio a função de decidir pelo sistema global (o que é correto) e o de mandar em ambos os órgãos.

Quando o órgão próprio se reduz a uma única pessoa, o que raramente é o caso, o esquema pode ainda ser viável: Esta pessoa pode ser de excepcional prudência e sabedoria; o órgão contratado, consegue conviver com a dissintonia entre as ordens emanadas do vértice decisor e aquelas do vértice executor. É claro que o corpo contratado não poderá dispensar uma constante terapia para superar a tensão gerada pelo conflito de ordens.



Quando porém, por razões de escala, o órgão próprio tiver que ser uma equipe, um poliedro com várias faces, cada uma correspondente a uma especialidade, aí as conciliações não são mais viáveis. A tendência será de as coisas se converterem numa matriz anisotrópica, onde as colunas (órgão próprio) emanam ordens mais fortes que as linhas (órgão contratado). A figura n.º 3 ilustra este esquema da Subversão do Gerenciamento.

De saída, é preciso fazer uma formulação importante: Ninguém cogita em distribuir a função **mando** em matriz. Seria um absurdo teórico. A matriz, nas organizações centralizadas, onde ela melhor se exprime, forma-se colocando uma função, por exemplo a **produção**, numa das entradas e outra função — totalmente diversa — por exemplo, a **coordenação**, na outra entrada. Assim concebida, a matriz não necessita gerar conflitos. Entretanto, distribuir a mesma função em duas entradas, ainda por cima com força diferente — a entrada do órgão próprio, em última instância, mais forte porque é de sangue real — significa expor o sistema a todas as combinações de conflitos. Acho que a caricatura mais feliz que a mito-poética da nossa cultura imaginou é da Hidra de Lerna, a serpente de nove cabeças, ca-

da uma de astúcia e vontade autônomas, todas mortiferamente peçonhentas. Nove aliás é um número mágico que ao mesmo tempo quer dizer inúmeras.

A respiração, as circulações sanguínea e linfática, as secreções endócrinas, o metabolismo basal e etc. são funções fisiológicas, complexas, especializadas e todas essenciais à vida do organismo. Todas dependem de um constante acionamento, isto é, um comando — ou mando, por analogia — realizado no hipotálamo, operando sem a necessidade de aflorar constantemente ao nível da consciência e da vontade. Elas são notadas apenas quando estão em desordem.

As funções fisiológicas do organismo humano não são obviamente um paradigma das funções executivas de um órgão de gerenciamento. Elas servem porém para ilustrar de maneira bem sugestiva, com um exemplo que a todos nós é familiar, de que o comando, ou mando simplesmente, se distingue de decisão. Ninguém — que não seja uma criatura paranormal — precisa decidir que o coração ou que o pulmão devam pulsar, ou a que ritmo devam pulsar; e note-se que o ritmo de funcionamento de ambos varia amplamente, e esse ritmo e suas variações são comandados em "tempo real" pelo cérebro.

Se a decisão, porém, se insinuasse no curso de comando de qualquer dessas funções fisiológicas, os resultados seriam, no mínimo, assombrosos e, certamente, não restaria tempo para outras atividades. O Yógui que consegue comandar os movimentos peristálticos dos seus intestinos, necessita, além de uma ascese de muitos anos, de uma concentração absoluta e uma dedicação exclusiva a essa tarefa. Ainda que se possa reconhecer um profundo sentido ético na sua atividade, não pode ser considerado um exemplo de atividade pragmática eficiente. Ele deve ser avaliado sob uma outra luz, que não a práxis.

### 3.3. O ANTI-GERENCIAMENTO

Uma terceira situação patológica se manifesta na tentativa de eliminar o problema pela raiz que consiste em abdicar "de fato" da função de decidir; é o jogo do "fazer de conta" que não há necessidade de decidir. Ninguém decide. Só se manda. Essa postura tímida, por parte do órgão decisório, induz freqüentemente a uma "inversão de papéis"; basta que o órgão executivo tenha o mínimo de virilidade. O cavalo toma o freio nos dentes, escolhe seu próprio caminho.

Como se exprime essa postura, em

termos concretos? Geralmente por uma das duas colocações extremas:

– Não me traga alternativas!

ou

– Traga-me todas as alternativas.

A rigor as duas colocações são equivalentes. Quem deseja todas as opções, na realidade, não quer opções.

Essa aberração conduz à eliminação da dialética interior do sistema, porque desaparece um dos seus termos. Teoricamente nada se ganha por substituir uma organização própria de estrutura homogênea por outra de estrutura homogênea, embora contratada. A vantagem poderia ocorrer na prática, embora a um nível elementar, inferior ao que se propõe o modelo dual, quando a organização contratada fosse de qualidade sensivelmente melhor que a organização própria.

Ao falar em "todas as opções" habitualmente está subentendido também, colocar todas as coisas, mesmo as maiores trivialidades sob a forma optativa. É a reação óbvia, quando o órgão executivo carece de um mínimo de virilidade: Ele inunda o órgão decisório com inúmeras alternativas a propósito de qualquer assunto, sem discriminação de importância. Todo mundo fica satisfeito: o primeiro órgão se exime da angústia do decidir pela falta de todas as alternativas; o segundo se exime das penas do fazer porque precisa estabelecer alternativas e porque, evidentemente, lhe faltam decisões. Essa é sem dúvida a caricatura completa do sistema dual de gerenciamento. A regulação funciona com fluxo inverso, realimenta-se negativamente, e ao invés de estimular as funções de cada órgão passa a inibi-las. O resultado da operação é entropia pura. É o anti-gerenciamento.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A confusão entre os conceitos de decidir e mandar conduz a uma outra forma de distorção do sistema dual de gerenciamento. Se acaso mandar e decidir forem tomados um pelo outro, numericamente os atos de comando e de decisão são equivalentes. Duas

conseqüências decorrem obviamente desse fato:

– de um lado, o organismo excessivamente submetido à crise do ato decisório entra em estafa, porque é incapaz de resistir à tensão contínua das opções que implicam na possibilidade do erro;

– de outro lado, a extensão do organismo decisório tende a crescer para fazer face às novas necessidades de mando:

- comando do sistema de gerenciamento para o universo exterior;
- comando, internamente ao sistema de gerenciamento, do órgão decisório para o executivo;
- finalmente, o comando interno do órgão decisório que, passando a ter muitas atividades, necessita de uma expansão física que por sua vez condiciona a sua expansão fisiológica.

Paradoxalmente o crescimento desnecessário do órgão decisório condiciona o crescimento também desnecessário do órgão executivo. É um fato observado empiricamente, mas de fácil demonstração teórica.

De fato, o sistema dual foi concebido eminentemente para inibir o crescimento do órgão decisório e do próprio sistema de gerenciamento. Uma vez subvertido o sistema, obviamente ao invés de simplesmente se tornar inócuo como inibidor ele passará a funcionar como estimulante do crescimento. É uma feição típica dos sistemas de regulação, nunca são neutros. Ou funcionam como amortecedores ou como amplificadores.

É uma das ciladas mais típicas em que incorre toda a burocracia: a organização tende a se bastar a si mesma, tornando supérflua sua atividade-fim. A burocracia tende sempre a fechar o sistema e portanto submetê-lo à lei do crescimento inexorável da entropia. Ela dispensa o aporte do universo circundante: começa com o ideal da uniformização de procedi-

mentos, comando centralizado, passa pelos serviços de assistência social próprios, prossegue para o lazer e cultura e finalmente asfixia as atividades-fim. A evolução do sistema físico de suporte, geralmente procede da seguinte forma: sistema centralizado de informações (computador), sede própria, restaurante interno, uniforme de trabalho, jornal interno, time de futebol e coral da empresa. Na altura do perfeito desempenho do coral da Empresa, esta provavelmente já perdeu a sua vocação.

É muito importante enfatizar o quanto pode ser prejudicial para a pessoa, individualmente, ser segregada da sociedade na qual deveria estar integrada, a pretexto da preocupação paternal da Empresa. E é inegavelmente prejudicial para o indivíduo, para a Empresa e para a própria sociedade a formação desses quistos de empresa, tão coloridamente sonhados pelo burocrata. A própria empresa só tem sentido como sistema aberto, isto é em equilíbrio estacionário de intercâmbio com o ambiente. Toda a segregação é, em princípio, deletéria. Jogar futebol com os meus amigos certamente é um prazer gratificante; jogar futebol com os meus colegas, superiores e subordinados, pode ser um suplício a mais que devo aturar para sobreviver na Empresa.

No Brasil, onde há vastas extensões desocupadas, muitos projetos deve ser implantados a partir do nada em termos de contexto econômico e social. Nestes casos, o Sistema de Gerenciamento de Implantação não pode furtar-se à tarefa de criar o micro-clima sócio-cultural indispensável a um mínimo de qualidade de vida para os quadros de pessoas engajadas na implantação e seus dependentes. Mas essa incumbência deve ser encarada como um mal necessário, jamais como um ideal, e estarem ambas as organizações, da Entidade Promotora e da Empresa Contratada para a execução, preparadas para enfrentar as repercussões negativas que essa atividade paternalista exerce em feedback sobre elas.