

Função do executivo*

Wilson Pizza Junior**

"Pois a razão que ordena o fim ordena, igualmente, os meios necessários para o fim." Hobbes (1992: 74)

"Quando o mercado é deixado à sua legalidade intrínseca, leva apenas em consideração a coisa, não a pessoa." Max Weber (1991: 420)

"A redução do homem a um feixe de reações separa-o tão radicalmente de tudo o que há nele de personalidade e caráter quanto uma doença mental." Hanna Arendt (1989)

"O homem moderno é o tolo enganado por uma fé mal colocada." Guerreiro Ramos (1981: 55)

Sumário: 1. Introdução; 2. Função executiva; 3. *Status* e papel; 4. Poder e autoridade; 5. Comunicação instrumental; 6. Organizações e ideologia; 7. Função do executivo; 8. Conclusão.

Palavras-chave: executivo; funções; comunicação; organizações.

Executivos valorizados pelas organizações formais. Função executiva transforma atores em agentes de mudança despersonalizados. Produção sem limites e sem nenhum tipo de julgamento ético de suas finalidades.

The functions of the executive

Executive officials are professional people valued by formal organizations. They are, typically, less involved in doing things than in commanding groups and making decisions. The executive function turns its actors into agents of change deprived of personality, endowed with external signals of prestige and wealth, but engaged in limitless production, without any type of ethical judgement of their own objectives.

1. Introdução

O presente artigo se dispõe a discutir qual a função do executivo. Dito dessa forma, o âmbito do debate parece vago ou, ao contrário, por demais restrito. A referência imediata é o livro *As funções do executivo* (Barnard, 1971), a essa altura já com mais de 50 anos de presença e que, na verdade (inclusive na semelhança do título, e não por acaso), provocou o reestudo do tema aqui apresentado. Outra obra igualmente citada é *O gerente eficaz* (Drucker, 1977), que vai servir de contraponto e de comparação à proposta de Barnard, com a visão possível no final dos anos 60.

Não se pretende, contudo, apresentar uma listagem de atribuições, características, regras ou outros aspectos pertinentes à função executiva ou aos seus atores. O referencial

* Artigo recebido em set. 1993 e aceito em maio 1994.

** Bacharel em administração pela EBAP/FGV. (Endereço: SQN 313 — Bloco E — 506 — Asa Norte — 70.766-050 — Brasília — DF).

de Barnard e Drucker funciona mais como fundamentação histórica e análise da evolução do entendimento do assunto, com os inevitáveis comentários críticos acrescentados. A “função” do título, no caso, não está comprometida com a visão “funcionalista” e significa apenas tarefa ou conjunto de atribuições.

Assim, apresenta-se, inicialmente, proposta do que seja a função executiva, em que consiste, o que a distingue das demais, onde se manifesta a ponto de torná-la peculiar. Em seguida, os conceitos de *status* e papel, e poder e autoridade, são apontados como integrantes do pano de fundo subjacente à função executiva. O título seguinte, comunicação instrumental, é destaque na análise da rede de informações que particulariza o campo de ação do executivo. Como o assunto se restringe ao âmbito típico das organizações produtivas, ou formais, ou econômicas, o tópico a seguir, organizações e ideologia, busca indicar pontos freqüentemente negligenciados no entendimento convencional da função do executivo. O artigo se encerra com a apresentação de proposta do que seja a função do executivo, na qual, naturalmente, o rol de atribuições cede lugar ao seu principal ator, com as conseqüências possíveis para si próprio e para as organizações. Como é de praxe, a conclusão procura alinhar as partes apresentadas e apontar caminhos.

As quatro citações incluídas como mote não foram escolhidas sem finalidade, nem desempenham papel apenas de lembrete, mas fundamentam as proposições conceituais desenvolvidas durante todo o artigo, embora por vezes de forma implícita. Por último, cabe ainda explicar que cada tópico será precedido de transcrição de trechos do livro *Grande sertão: veredas* (Guimarães Rosa, 1984). Valem as citações como ilustração e tentativa de amenizar a possível aridez da leitura para os menos pacientes, sem necessária ligação direta com o assunto tratado no tópico objeto da citação.

Os termos “chefe”, “executivo”, “dirigente”, “gerente” ou outros semelhantes serão usados indiscriminadamente, isto é, com o mesmo sentido e conteúdo.

2. Função executiva

“Ser Chefe — por fora um pouquinho amarga; mas, por dentro, é rosinha flores.” (Guimarães Rosa, 1984: 78)

O verbo transitivo executar provém do latim *exsecutare* > *exsequi*, que significa fazer, realizar, cumprir. Como a função executiva é exatamente aquela que não “faz”, para os efeitos que o termo assumiu, parece melhor adequar-se a ela o significado próprio do adjetivo *exsecutu*, isto é, “seguido até o fim”, o que liga a função executiva ao cumprimento de finalidades. Se, do ponto de vista conceitual, reflete melhor o que seja a função executiva, cria, por outro lado, um impasse: será essa atividade “adjetiva”, desprovida da importância que os compêndios atribuem, ou a origem do termo não corresponde à realidade dos fatos nem está de acordo com sutilezas etimológicas?

Aparentemente uma das unanimidades a respeito da discussão sobre a função executiva é que ela diz respeito a um nível muito mais de descobrir e desbravar caminhos do que de fazer as coisas acontecerem. Ou, dizendo de outra forma: pouco ou nada tem que ver com a função técnica, a qual se restringe a um “saber fazer” (*know-how*) pouco afeito ao *descortino* do que é importante ou prioritário.

A confusão terminológica é reforçada pelo papel atribuído ao Poder Executivo, que “executa” as ações de governo além de acumular as obrigações de planejá-las e destacar

prioridades. “Poder é o Executivo”, costumam afirmar os políticos, restritos a atividades legislativas, mas sempre em busca de nomeações e representatividade no Executivo de qualquer esfera de governo.

Ao contrário do que pode parecer, a função executiva não cuida de executar, mas de fazer com que uma ação, de governo ou empresarial, seja executada. Os dois autores tomados como referência, Barnard e Drucker, defendem posições que, na verdade, não permitem concluir em que precisamente consiste a função executiva. Barnard utiliza o plural, deixando assim antever preocupação com as atividades executivas, e não com o respectivo ocupante, que deve adaptar-se a elas. Segundo Barnard, funções executivas essenciais “devem, em primeiro lugar, prover o sistema de comunicação; em segundo, promover a garantia de esforços essenciais; e em terceiro, formular e definir o propósito” (1971: 215). Embora esclareça que as três funções não implicam prioridade e não podem ocorrer senão em estreita vinculação, somente a terceira (formular e definir o propósito) é apresentada de forma discriminada, sem o nível de generalização e indefinição das demais. É verdade que o comentário desenvolvido por Barnard a respeito das funções executivas que enumera tenta suprir o tom de imprecisão com que as apresenta, mas ainda assim fica a impressão de confusão entre funções executivas e níveis de execução.

A atenção de Peter Drucker se dirige para o executivo (que ele denomina “gerente”), e não propriamente para as funções executivas. Não deixa de ser curioso o registro, se comparados os dois autores. Barnard produz sua obra em plena ebulição das chamadas relações humanas no trabalho, consequência da conhecida experiência de Hawthorne, e concentra esforços em atividades funcionais. Drucker — conhecidos os exageros “humanistas” da escola de relações humanas — se preocupa em descrever uma espécie de perfil gerencial, numa época em que as organizações lutam por aprimoramento funcional em razão de demandas externas competitivas. Com pontos de vista diferentes, Barnard e Drucker acabam tratando o tema com o mesmo enfoque.

Logo após estabelecer distinção entre eficiência (capacidade de fazer certo as coisas) e eficácia (capacidade de fazer que as coisas certas sejam feitas), Drucker define o que entende por gerente: “Chamei de ‘gerentes’ os trabalhadores instruídos, administradores ou profissionais individuais, de quem se esperam, em virtude de sua posição ou seu conhecimento, e no decorrer normal de seu trabalho, decisões que tenham grande impacto significativo no desempenho e nos resultados de conjunto” (1977: 16), e apresenta os fatores que distinguem os gerentes eficazes: “1) sabem como empregar o tempo; 2) focalizam uma contribuição externa (resultados, e não trabalho); 3) constroem baseados na força (e não na fraqueza); 4) concentram (esforços) nas poucas grandes áreas onde uma execução superior produzirá resultados excelentes; 5) tomam decisões eficazes” (1977: 31-2).

Toda a literatura existente sobre a função executiva, desde os manuais de adestramento às listagens de características, parece convergir para a dificuldade de definição de um conjunto de atividades claramente definidas como “executivas”. Chega-se, assim, ao que particulariza a função executiva por exclusão (definindo-se o que não é), ou, de outro lado, por metonímia, isto é, identificando-se as funções através do executivo, ou melhor, de como ele atua. Uma das dificuldades certamente consiste na grande diversidade de tipos de organizações, públicas e privadas, que, por peculiaridades e ênfases e prioridades próprias de cada momento, não permitem segura generalização, ou seja, seus executivos desenvolvem um perfil típico, segundo o qual poderiam até não ser considerados como tais em outras organizações.

Há, contudo, algumas semelhanças que devem ser destacadas. A função executiva exige informação sobre os níveis de desempenho e conhecimento da ação e da situação de outras organizações, a fim de que decisões e correções de rumo possam ser tomadas em qualquer nível; quanto mais próximo dos extratos diretivos superiores, aqueles que definem o que a organização vai fazer, mais amplos os conhecimentos gerais (e teóricos) exigidos e mais necessária a capacidade de decidir em situações de risco e incerteza.

Aparentemente a dissertação sobre a função executiva privilegia organizações produtivas, voltadas para a atividade lucrativa em um meio ambiente competitivo. Não é somente assim, contudo, embora a confusão tenha causado não poucos danos à administração pública, que, graças a esse equívoco, com frequência recorre a profissionais egressos da iniciativa privada para conduzir assuntos públicos, na inocente suposição de ganho de eficiência. A propósito, vale a pena relatar episódio exemplar. Como se sabe, houve notável empenho por parte do governo no sentido de transformar os correios brasileiros em uma atividade “moderna” e “lucrativa”, tomando de empréstimo padrões de desempenho característicos de empresas privadas. Nesse sentido, algumas providências drásticas foram tomadas: transformação na natureza jurídica, com o consequente fim do socorro financeiro, elevação do preço dos serviços e sua diversificação, entre outras, e o fechamento de agências “deficitárias”, assim entendidas aquelas instaladas em localidades onde o movimento não cobria os custos de funcionamento. Dessa forma, deixaram de funcionar postos dos correios em municípios mais pobres, de reduzida população, e nos locais mais distantes dos centros políticos de decisão. Entre outras consequências, por absoluta falta de comunicação, grande parte desses municípios deixava de receber as transferências do Fundo de Participação dos Municípios (que em muitos casos chegava a constituir mais de 90% das receitas totais), por não se inteirar das exigências legais de prestação de contas e de elaboração do plano de aplicação, que sempre eram modificadas ao final de cada ano pelo Tribunal de Contas da União.

Nem sequer a doutrina da segurança nacional, tão cara ao regime militar (com o fechamento da agência postal essas localidades praticamente eram desligadas da sociedade civil), mostrou-se forte o suficiente para impedir que tamanho equívoco fosse perpetrado em nome de uma discutível eficiência. Esquecem os formuladores de nossas políticas públicas — os “executivos” — que os critérios de mensuração de eficácia da administração pública não são nem podem ser os lucros, mas sim os serviços prestados; ou, o que vem a dar no mesmo, que a noção de “lucro” na administração pública não pode restringir-se à escrituração contábil. Os exemplos podem repetir-se à exaustão, mas não será demais lembrar que este certamente é o maior problema a ser enfrentado no recente programa de qualidade e produtividade, que, por inadequada compreensão dos seus propósitos, corre o risco de sofrer um tipo de transplantação literal sem o necessário entendimento e assimilação, podendo assim gerar resultados bastante distintos dos obtidos no contexto de origem.

3. Status e papel

“Comandante é preciso, para aliviar os aflitos, para salvar a idéia da gente de perturbações desconformes.” (Guimarães Rosa, 1984: 80)

Os classificados das grandes folhas de circulação nacional, mesmo em períodos em que a oferta de empregos é escassa, sempre apresentam propostas de colocação para exe-

cutivos. A existência de agências especializadas no recrutamento e na seleção desse tipo de profissional é evidência da importância com que é distinguido, mesmo, e talvez por isso, tratando-se de atividade contemplada com altos salários, muitas vezes calculados em moeda estrangeira.

No universo de atuação das organizações formais o executivo ocupa lugar de destaque, o que significa reverenciá-lo com todo um aparato de medidas destinadas a sublinhar o prestígio inerente à sua importância funcional. Basta abrir os canais de divulgação de propaganda para constatar, diariamente, a ênfase e a frequência de valorização de sinais externos de prestígio com que os executivos são agraciados.

Prestígio, maior ou menor, é decorrente de *status* e representa a posição ocupada no grupo ou, no caso específico, na organização. Apego ao prestígio parece constituir condição suficiente para a ambição de exercício da função executiva, e as organizações se empenham em reforçar essa constatação, cumulando seus ocupantes de vantagens indicativas: telefones restritos, cartões de crédito, títulos de clubes exclusivos, salas de trabalho luxuosas, automóveis e funcionários à disposição, facilidade de acesso a dependências e informações, e outros.

Status provém de *estamento*, categorias hierarquicamente sobrepostas que compunham as sociedades feudais européias, termo consagrado por Max Weber, com o significado de distribuição diferencial do poder socialmente condicionado (honra ou prestígio social).¹ Nas organizações, o *status*, isto é, o grau de prestígio conferido aos atores organizacionais, está diretamente ligado à posição ocupada, mais do que a eventuais atividades desenvolvidas em outros sistemas sociais. Ciente da sua capacidade de criar critérios próprios de aferição e concessão de prestígio, atuam as organizações como um sistema próprio, sobrepondo-se, nas atividades produtivas em que estão empenhadas, a normas sociais exógenas.

A posição ocupada nos níveis hierárquicos organizacionais exige, juntamente com o prestígio reconhecido, o desempenho de um papel correspondente. Entende-se por *papel* as prescrições a que estão submetidos os atores, mas no caso específico das organizações a atuação de cada ator faz deles agentes despersonalizados, que devem adequar-se às características do enredo (“cargo” ou “função”, no jargão próprio), e não o contrário. Espera-se de cada ator organizacional um desempenho padronizado, previamente definido pelo rol de atribuições típico de suas tarefas e responsabilidades, seja porteiro ou diretor. Para as organizações pouco importa se seus integrantes são homens, mulheres, filhos, pais, professores, artistas, irmãos, desportistas, celibatários, líderes comunitários, síndicos de prédios, vendedores de quinquilharias, integrantes de seitas religiosas ou de partidos políticos, sócios de clubes, membros de entidades filantrópicas, colecionadores de borboletas, observadores de pássaros, guitarristas de conjunto musical, enfim, tanto faz (até certo ponto e desde que não interfira no nível de desempenho estabelecido) que outros papéis sociais sejam representados. Vale dizer: nenhum papel é mais importante para as organizações do que o conjunto de prescrições funcionais estipulado para cada um dos seus participantes, enquanto detentores de emprego.

Contudo, mesmo o mais adaptável dos atores não deixa de conferir um traço peculiar ao desempenho dos papéis. Cabe, assim, uma margem de atuação pessoal, que pode em-

¹ Os termos *status*, papel, poder e autoridade podem ser consultados em: Boudon & Bourricard (1993) e Silva (1986).

prestar ao papel um toque de originalidade ou criar obstáculos na trajetória funcional, uma vez que o sistema de avaliação de desempenho, bem como o de estabelecimento dos requisitos, é coercitivo.

Se aos executivos as organizações reservam suas melhores e mais dispendiosas manifestações de prestígio, deles também exigem retribuição mais claramente identificada com objetivos de produção. Muitos profissionais, cortejados pelo aparato institucional de sinais de prestígio, passam a sofrer de uma síndrome de identificação com o *ethos* organizacional semelhante ao que se poderia chamar de paranóia de situação, que as organizações e os próprios atores freqüentemente justificam com o cumprimento do dever. “Faço o meu trabalho”, costuma afirmar o empregado — executivo ou não — que se recusa a avaliar o seu desempenho à luz de critérios éticos (como por exemplo os adeptos do nazismo julgados por atrocidades de guerra) e, com isso, reduzir até quase à anulação qualquer tipo de contribuição original ao sistema de papéis elaborado pela organização.

4. Poder e autoridade

“Um chefe carece de saber é aquilo que ele não pergunta.”
(Guimarães Rosa, 1984: 435)

Autoridade é o exercício de mando. Nas organizações, trata-se de atribuição inerente aos cargos de chefia, nos diversos níveis existentes e com maior ou menor amplitude, dependendo da posição hierárquica. A autoridade é uma relação formal, estruturada, entre os participantes das organizações e que possui um grau de coerção claramente definido nas regras e regulamentos que disciplinam os pontos de contato entre chefias, entre chefias e subordinados, entre subordinados e chefias.

Max Weber dedicou parte da sua obra ao estudo da autoridade, identificando-a em tipos de sociedade e assim caracterizando, entre outras, a que denominou de “racional-legal” (1991: cap. 3). Como se sabe, ele distinguiu três tipos de sociedade: tradicional, em que a autoridade se manifesta através da tradição e dos costumes; carismática, em que a autoridade é exercida por um líder de características específicas, messiânicas, ungido com o dom da graça; e racional-legal, em que a autoridade se manifesta por meio de normas e regras formais. A burocracia, definida como o uso do poder através do conhecimento (1991: 147), e às burocracias, isto é, organizações, cabe o imperativo do exercício da autoridade nas sociedades racional-legais.

Há, no modelo weberiano, uma aparente contradição: buscando a fonte de onde emana a autoridade, Weber desloca o seu exercício, nas sociedades racional-legais (que, de forma generalizada, pode-se identificar com as sociedades industriais), para o uso do poder. A contradição desaparece com a definição de poder, entendido como capacidade de exercer influência, distinção que os manuais de chefia (autoridade) e liderança (poder) negligenciam ou ignoram e com isso provocam não pouca confusão no estudo desses temas. Parece claro que em algum momento os dois conceitos acabam por encontrar-se, ou seja, o exercício da autoridade não pode deixar de incluir uma relativa capacidade de exercer influência, seja por força do cargo (e assim entendido pelo grupo funcional), seja por traços de personalidade ou nível de conhecimento profissional do seu titular.

A recíproca não é verdadeira. Mesmo o chefe mais refratário ao exercício da autoridade pode valer-se dela, e fazer-se obedecer, sem que necessariamente exerça influência

sobre o grupo que deve comandar. O exercício do poder, contudo, como demonstram os estudos sobre redes informais, não está necessariamente ligado à posição formal; pessoas não investidas de qualquer autoridade podem exercer tamanha influência sobre os componentes do grupo de que fazem parte, ou mesmo de outros, que praticamente definem rumos e padrões de atitudes.

Ocupantes da função executiva são, por definição, titulares de autoridade e serão, certamente, detentores de poder. Não deixa de ser curiosa a constatação de que no nível executivo o poder exercido tende a restringir-se cada vez mais a pequenas e determinadas áreas de influência, sempre as mais próximas dos centros diretivos superiores. A influência pessoal está diretamente ligada à obtenção de resultados dos quais depende, em grande parte, a sobrevivência da organização. Nesse sentido, isto é, no nível executivo, a autoridade legitima o poder.

5. Comunicação instrumental

"Chefe não era para arrecadar vantagens, mas para emendar o defeituoso." (Guimarães Rosa, 1984: 461)

Como já foi visto ao tratarmos da função executiva, Chester Barnard distingue as funções executivas essenciais. Vale a pena repetir a citação, para ilustrar a importância conferida por Barnard à comunicação. Segundo ele, as funções executivas essenciais devem "em primeiro lugar, prover o sistema de comunicação; em segundo, promover a garantia de esforços essenciais; e em terceiro, formular e definir o propósito" (1971: 215). Registre-se a preocupação de Barnard em relacionar as funções, como se a sua discriminação fosse pressuposto para identificar os ocupantes, o que é confirmado quando tenta distinguir os contornos do executivo. O que caracteriza o executivo, segundo Barnard, é a demonstração de amor ao prestígio, o interesse pelo trabalho e o orgulho pela organização, muito embora fique implícito que tais requisitos, se importantes, não chegam a constituir privilégio para executivos, que só são entendidos como tais a partir da definição das respectivas "funções".

Comunicação é o meio de transmissão de mensagens. Organizações formais disciplinam o fluxo de informações, a forma, o conteúdo, as prioridades e com isso definem os respectivos meios de transmissão. Funções executivas, e seus atores, dispõem de canais de comunicação privilegiados pela rapidez, quantidade, disponibilidade e refinamento tecnológico.

O que a comunicação instrumental, "planejada, de modo sistemático, para maximizar a capacidade produtiva" (Guerreiro Ramos, 1981: 108) não deixa claro, mas prática, é que a presteza com que flui dentro da organização e permite a captação de informações importantes fora dela resulta da transformação de todos os atores envolvidos no processo produtivo em canais de comunicação. Qualquer tentativa de avaliação à luz de critérios que não sejam estritamente voltados para resultados é desencorajada ou punida, e a função executiva, em detrimento do nível de percepção dos seus ocupantes, é responsável pela adoção de medidas destinadas a escamotear dos membros da organização esse tipo de informação. Trata, assim, de estimular programas de adestramento funcional voltados para a perpetuação do ambiente organizacional em todos os espaços privados não diretamente atingidos pelo processo produtivo.

A civilização ocidental assenta os seus suportes conceituais originários na filosofia grega, que “se divide em três ciências: a física, a ética e a lógica” (Carneiro Leão, 1992: 4). O foco de atenção estabelecido por esse entendimento, respectivamente, corresponde ao mundo, ao homem, e ao discurso. A fragmentação do conhecimento em campos aplicados eleger a ciência (não no sentido elaborado pelos gregos, naturalmente) como paradigma, e o “mundo, o homem, o discurso” são reduzidos a mercadorias, isto é, tornam-se produtos da ação de organizações econômicas. A física é estudada como disciplina autônoma e leva a etiqueta de ciência “natural”; a ética e a lógica, quando muito, passam pelo crivo epistemológico, em busca de aplicação. De tal sorte o conhecimento se subordina ao cálculo utilitário que a preocupação com a produção cria, para as organizações, um tipo específico de ética (do comprometimento, de acordo com o modelo weberiano), identificador das ações organizacionais. Assim, as organizações possuem um caráter ético intrínseco ao próprio processo produtivo e que as justifica e é utilizado para obscurecer julgamentos dos resultados das suas ações.

A preocupação com a ética que hoje se destaca nos diversos movimentos sociais revela implicitamente insatisfação com os resultados perversos da produção sem limites, mas demonstra, também, a contradição que resultou do entendimento incorreto do significado original da ética. “(...) a ética elabora a experiência do que há de próprio e exclusivo na realização humana, considerando o homem na medida em que, em todas as suas ações e relações, se dá algo de próprio e distintivo. O homem é encarado na ética como uma realização cuja propriedade consiste em tomar nas mãos de suas atitudes e empenhos o próprio de si mesmo” (Carneiro Leão, 1992: 19). A comunicação instrumental, nas organizações e em todos os sistemas sociais atingidos pelo imperativo da produção, perverte o conteúdo da discussão sobre os danos e patologias provocados pela prevalência dos critérios impostos pela economia de mercado. A função executiva e os seus atores atuam como agentes desse processo.

6. Organizações e ideologia

“Ser chefe, às vezes, é isso: que se tem de carregar cobras na sacola, sem concessão de se matar...” (Guimarães Rosa, 1984: 482)

A teoria administrativa convencional trata as organizações como entidades produtivas, isto é, transformadoras de matéria-prima, ou informações, em produtos acabados ou serviços. Em *A nova ciência das organizações*, Guerreiro Ramos adota como subtítulo uma provocação e convoca, ao mesmo tempo, à reflexão. Com efeito, *Uma reconceitualização da riqueza das nações* remete o leitor ao consagrado universo das relações de produção e consumo, ou seja, à economia política (uma designação que Guerreiro Ramos denuncia como contraditória, já que postula a regulação política através da economia), e não às organizações que *A nova ciência* pretende tratar. O contato com a obra desfaz o aparente paradoxo, mas não deixa de ser oportuno transcrever esclarecimento prestado por ocasião de debate sobre a vasta contribuição do eminente cientista social, em encontro patrocinado pela Fundação Getúlio Vargas em 1982: “A organização a que ele se refere não é só a organização formal ou organização economicista. É muito mais do que isto, é a ordem da vida humana associada, é a organização das interações humanas” (Rezende, 1983: 84).

Organizações formais são um fenômeno recente no âmbito das relações sociais. Somente a partir da Revolução Industrial, nos últimos 150 a 200 anos, tornou-se comum para um indivíduo a expectativa de passar todo o período de vida trabalhando em organizações, às vezes em uma única. Tal constatação, largamente negligenciada por estudiosos do fenômeno organizacional tanto quanto por economistas, só é possível a partir do momento em que a vida cívica se subordina aos imperativos da produção e do consumo em larga escala. Dessa forma, não é de estranhar que as regras de funcionamento das organizações sejam transferidas para a esfera da vida privada dos seus componentes, ou, o que vem a dar no mesmo, que os indivíduos submetam e subordinem seus interesses pessoais aos imperativos da produção. Na verdade, segundo esse tipo de entendimento, detentores de emprego são empregados todo o tempo, onde quer que estejam e seja o que for que façam.

Pretende-se a administração uma ciência, do tipo social. Age, contudo, como uma ideologia, ou melhor, como meio de legitimação de uma ideologia, no sentido da definição proposta por Hanna Arendt: “As ideologias — os ismos que podem explicar, a contento dos seus aderentes, toda e qualquer ocorrência a partir de uma única premissa” (1989: 520).

O caráter reducionista da ideologia facilita o entendimento do que pretende explicar, à luz dos seus pressupostos, mas oculta o real significado dos fenômenos que julga esclarecer. Luta de classes ou trauma de infância explicam qualquer acontecimento, no nível social (e seus desdobramentos) ou individual. Funcionam as ideologias como verdadeiro “leito de Procusto”. “Procusto — também chamado Damastes e Polipêmon — vivia como bandoleiro na estrada que vai de Mégara a Atenas. Possuía dois leitos, um grande e um pequeno. Quando aprisionava os viandantes, fazia deitarem os pequenos no leito grande e os altos no leito menor. E para que chegassem a servir no leito, cortava os pés de uns e estirava violentamente os outros, com o que os matava. Foi vencido e morto por Te-seu” (Guimarães, 1972). À semelhança do herói grego, o conhecimento desprovido de preconceitos e descompromissado com recompensas ou palavras de ordem pode derrotar qualquer tipo de ideologia. Procusto morreu no próprio leito.

A ideologia subjacente à teoria administrativa convencional é a mesma que possibilita o advento da sociedade centrada no mercado. Suas bases, historicamente, são lançadas por Thomas Hobbes, ao reinterpretar o conceito de razão como sinônimo de cálculo. O julgamento das ações humanas à luz de pressupostos éticos, de uma posição no mundo (*cosmopolis*) e no domínio da esfera cívica (*metropolis*), se subordina ao cálculo utilitário de conseqüências, transferindo-se a responsabilidade a um nível superior, que as determina e justifica. Segundo Hobbes, “(...) se um rei ou sacerdote, tendo a autoridade suprema, mandasse fazer algo que fosse contra a lei, seria isso o pecado dele, e não o de seus súditos — cujo dever não está em discutir, mas em obedecer às ordens de seus superiores” (1992: 309). Substitua-se “rei” ou “sacerdote” por “Estado” ou “organizações” e veremos o sucedâneo moderno da proposta hobbesiana. “Cumprir ordens”, no domínio das organizações, públicas ou privadas, é a tradução da justificativa de ações perversas por falta de compromisso com a ordem ética.

A economia política de Adam Smith é significativa como referência conceitual justificadora da redução da complexidade das relações cívicas a um único fenômeno, o econômico. As conseqüências modernas dessa ênfase se manifestam na prevalência do mercado e são referendadas por todo um aparato de produção legitimadora dos seus pressupostos, mesmo que signifiquem desagregação de padrões de convivência e criação de

necessidades artificiais, voltadas para a mera acumulação de bens. Segundo Weber (1991: 420), “(...) o mercado ‘livre’, isto é, não comprometido por normas éticas, com sua exploração da constelação de interesses e da situação de monopólio e com seu regateio, é considerado por toda ética algo condenável entre irmãos. O mercado, em contraposição a todas as demais relações comunitárias que sempre pressupõem a confraternização pessoal e na maioria das vezes a consangüinidade, é estranho, já na raiz, a toda confraternização”.²

O que Weber anteviu no começo do século XX, a economia de mercado fabricou com sobras; “reduzindo tudo a mercadoria, a economia produtivista coisifica o homem para endeusar os produtos”.³ Não é de estranhar que os países materialmente pujantes sejam os mais assolados por patologias crônicas, como suicídios infantis no Japão, consumo de drogas, álcool, medicamentos e violência gratuita nos Estados Unidos e na Europa industrializada.

A ciência, com sua base conceitual voltada para a objetividade, a experimentação, a causalidade, fundamenta a produção intelectual e se impõe como paradigma em nossa época de conhecimento especializado, mas ela própria pode ser destacada como exemplo de ideologia. “Essa ideologia [da ciência] envolve o uso do conceito dúbio de ciência e o conceito igualmente dúbio de verdade, freqüentemente associado a ele, geralmente na defesa de posições conservadoras. Por exemplo, encontramos o tipo de psicologia behaviorista que trata as pessoas como se fossem máquinas e o uso amplo de resultados de estudos de QI em nosso sistema educacional defendidos em nome da ciência. Corpos de conhecimentos como esses são defendidos, afirmando-se ou implicando-se que foram adquiridos por meio do ‘método científico’ e que devem, portanto, ser meritórios” (Chalmers, 1993: 214-5)

Guerreiro Ramos dedicou todo um capítulo de seu último livro à crítica à psicologia behaviorista, responsável em grande parte pela proliferação, nas organizações, da categoria da conveniência, segundo a qual os participantes de programas de treinamento profissional são estimulados a práticas atitudinais desprovidas de conteúdo ético de validade geral (1981: cap. 3). Essa psicologia sem alma é o grande aliado da teoria administrativa convencional, a qual, referendada por um aparato institucional pretensamente fundamentado por preceitos ditos científicos, na verdade passa ao largo do questionamento de temas fundamentais. A citação de uma afirmação de Drucker é ilustrativa: “O gerente eficaz focaliza a contribuição. Ele levanta os olhos de seu trabalho e olha para fora, para os objetivos. E pergunta: com que posso contribuir para afetar, significativamente, o desempenho e os resultados da instituição a que sirvo? Sua ênfase é na responsabilidade” (1977:63).

Os extremos que a introjeção desse tipo de atitude pode provocar são infelizmente uma realidade, cotidiana, em maior ou menor grau. No final dos anos 70 a imprensa europeia divulgou episódio expressivo da deformação que a prevalência do imperativo da

² Os limites, inclusive físicos, impostos aos mercado pela tradição clássica decorriam do entendimento implícito dos riscos, para a vida cívica, da sua expansão indiscriminada, como ilustra o relato de Diógenes Laércio: “Anácaris (...) definia a praça do mercado como um lugar onde os homens podem enganar-se uns aos outros e trapacear” (1984:41).

³ Carneiro Leão (1992: 115). Vale a pena transcrever pequeno trecho da página 176: “Na preleção do semestre de inverno de 1951/52, Heidegger nos provoca a pensar com uma sentença inquietante e escandalosa: ‘A ciência não pensa e não pode pensar’”.

produção banaliza e que vale a pena citar como exemplo. Cientistas de um grande laboratório transnacional concluíram que os encarregados de manipulação de insumos medicamentosos acabavam por contrair câncer após 20 anos, em média, de trabalho ininterrupto. Relatório com a constatação foi encaminhado à direção da empresa, e a solução proposta pelos executivos foi simples: contratar pessoas com mais de 40 anos de idade.

A “fé mal colocada” a que se refere Guerreiro Ramos é a crença do homem moderno na eficácia das regras do mercado como padrão de ordenamento da sua vida pessoal e associada. Drucker — que, no texto transcrito, nada mais faz do que repetir opinião corrente em toda a teoria administrativa convencional — não questiona os danos que a ação gerencial pode acarretar ao ambiente, à *psique* dos consumidores ou mesmo aos padrões éticos (que nem sequer são levados em conta) dos seus agentes, aos quais, a propósito, pouca importância é dada como indivíduos. O que se exige desse tipo de “robô alegre”, para usar expressão cunhada por Wright Mills, é alcançar objetivos: a responsabilidade que se espera dele é aumentar e diversificar a produção.

7. Função do executivo

“Menos me entendiam, mais me davam os maiores poderes de chefia maior.” (Guimarães Rosa, 1984: 503)

O clichê televisivo do executivo aponta (quase sempre) para um homem na faixa dos 30 anos, bonito, bem-vestido, com acesso a carros caros, cartões de crédito, viajando por todo o mundo, hospedado em hotéis de luxo, freqüentando clubes e restaurantes restritos, morando em casas ou apartamentos suntuosos, cercado (e assediado) por belas mulheres, enfim, ganhando muito dinheiro. Quando esse tipo de imagem é transferido para o ambiente de trabalho, destaca-se a capacidade de resolver, rapidamente, problemas intrincados e de sobrepor-se a todos os demais mortais colocados à sua disposição.

O julgamento que as organizações reclamam do executivo é certamente restrito à capacidade produtiva, mas não inclui nenhum tipo de visão crítica além das próprias regras de sobrevivência e competição institucional. Barnard deixa bem claro qual é o tipo de juízo moral que compete ao executivo: “As posições executivas a) implicam uma moralidade complexa e b) exigem uma alta capacidade de responsabilidade, c) sob condições de atividades, necessitando d) proporcionais habilidades técnicas, gerais e específicas, como um fator *moral* (grifado no original). Há necessidade de e) faculdade de *criar* moral para os outros” (grifado no original) (1971: 261). Além da curiosidade do registro — Barnard formaliza a preocupação de discutir o aspecto moral no desempenho das funções executivas, embora sua atenção esteja voltada apenas para a produção — a evidência da exposição deixa claro que o *ethos* organizacional deve não só ser introjetado pelo executivo como também disseminado como um fator “moral”, como paradigma, a todos os componentes da organização.

Historicamente, “a produção é a interação do homem e da natureza” (Polanyi, 1980: 137). A ideologia da sociedade centrada no mercado extirpa as raízes do homem que produz (para o mercado) e faz dele, também, uma mercadoria. Se “as instituições são materializações do significado e do propósito humano” (1980: 247), organizações formais, assim como outras instituições, são representativas do processo regulador da vida moderna.

Ganha o homem moderno confortos e facilidades materiais, mas assiste, impotente, à morte do espírito e à perda do centro ordenador do seu sentido ético.

Ocupantes da função executiva são talvez as maiores vítimas desse processo, pois assumem posição de destaque nas mudanças que tornam as organizações poderosas e os governantes influentes. Não será talvez por outra razão que recentes pesquisas entre dirigentes americanos tenham revelado que os jovens executivos (os *yuppies*) manifestam interesse em ganhar dinheiro e dedicar-se a outras atividades, tão logo possam, para desencanto e perplexidade dos antigos gerentes. E não é preciso dispor de espírito analítico para imaginar as causas; executivos são propriedade das organizações onde trabalham e funcionam como agentes disseminadores dos seus propósitos. Toda uma vida passada sob tensão, aparente ou real, pode ser um bom motivo para a busca de alternativas.

Não é pequena a ironia contida na escalada funcional de sucesso no governo ou nos negócios. Executivos são prestigiados e necessitam demonstrar capacidades singulares de conhecimentos, de abrangência, de visão crítica, e não especializações definidas. Para tanto, egressos de outras organizações ou aproveitados em progressão interna, precisam exercitar habilidades pessoais inibidoras do convívio grupal, na medida em que carecem de valorizar as suas próprias qualificações em um ambiente de competição; mesmo como exercício de sobrevivência, devem acreditar nas propostas organizacionais e disseminá-las, subordinando interesses pessoais, tempo, convívio, sentimentos, a objetivos de produção. Não obstante, para melhoria do desempenho em níveis desejáveis, garantidores do prestígio adquirido, têm que submeter-se a programas de adestramento funcional que visam a valorizar a cooperação, a interação com grupos, a credibilidade de informações. E, se realmente vivenciarem a experiência de atores completamente despersonalizados, correm o risco de ter que participar de treinamento de apoio quando precisam aposentar-se ou são convencidos a tal, ou ainda no caso de dispensa do emprego.

Lealdade, comunicação e motivação são os ingredientes que a teoria administrativa convencional exige do executivo, uma vez identificado. Lealdade à organização, mesmo que implique incremento de atividades predatórias, desnecessárias, ou desagregadoras de atitudes ou de níveis de convivência. Comunicação de informações previamente elaboradas para dirigir e padronizar condutas e opiniões. Motivação, ou melhor, criação de condições propiciadoras da motivação, para estimular outras pessoas à ação sem reflexão ou à escalada funcional que muitas vezes ele próprio empreendeu. Se bem-sucedido, e muitos o são, o executivo seguramente ajuda a assegurar a sobrevivência organizacional, mas o êxito, nesse caso, pode ocorrer com a anulação da sua individualidade e da capacidade crítica de julgar, independentemente de padrões organizacionais.

8. Conclusão

"Que comandar é só assim: ficar quieto e ter mais coragem."
(Guimarães Rosa: 1984: 517)

Este artigo pretendeu analisar a função do executivo. Nessa tentativa, tomou como ponto de partida duas obras consagradas, de Chester Barnard e de Peter Drucker, as quais não foram escolhidas ao acaso; no contexto referencial do assunto, excluindo-se os esquemas hipercorretos e os *folders*, muitos em forma de livro, tratam esses autores de buscar com seriedade um tratamento conceitual representativo da preocupação com o tema.

A registrar-se a atenção de Barnard com as “funções”, e a de Drucker, nem com as funções nem com os “gerentes”, mas com os resultados, sendo ambos, funções e gerentes, deles decorrentes.

Executivos são profissionais especiais. Não pelos altos salários que percebem, não pelo que representam em termos de “mídia”, mas pelo exercício de uma aptidão peculiar: tornarem-se agentes de mudanças. Não é possível definir *a priori* que tipo de profissional pode ser classificado como executivo, tomando como base requisitos comuns à descrição de cargos, formação acadêmica, características de personalidade. Executivos comandam, decidem, correm riscos, parecem visualizar muito mais no nível de sentimento — em um universo de métodos e técnicas valorizados pela prevalência científica — o que vai acontecer e o que é preciso fazer para que aconteça ou não.

Gerentes exercem suas habilidades em ambientes hostis e sujeitos a permanente avaliação. Precisam do grupo, mas mantêm com ele uma relação de dupla lealdade (aos que estão nos níveis diretivos superiores e àqueles que comandam), muitas vezes conflitante. Necessitam de pessoas competentes para auxiliá-los, mas, se as escolhem ou toleram, podem perder prestígio e posição; se as descartam, correm o risco de comprometer a qualidade do seu próprio desempenho e com isso perder prestígio e posição ou o próprio emprego.

Mas o que a teoria administrativa convencional não avalia são as *disfunções* do executivo, vale dizer, o propósito sinistro que equipara tomadores de decisões a atores cooptados pelo imperativo da produção sem limites e capturados pela valorização de sinais externos de prestígio pessoal. Não deixa de ser uma ironia: a função do executivo, do ponto de vista da organização, está intimamente ligada à estratégia (ardil, armadilha, tratagem) de expansão e sobrevivência. Enredado nesse instrumento de captura, o executivo pode tornar-se incapaz de fazer escolhas pessoais adequadas, uma vez que sua eficácia se restringe ao jogo organizacional.

Não é possível, contudo, suspirar pela abrangência do clã, que provia e protegia todos os seus membros, nem pela visão de mundo propiciada pelo vigor da *polis*, nem pelo “morra a organização”. O homem moderno não assenta mais suas raízes na Mãe Terra, nem pretende entender a natureza, mas explorá-la. Se este é o nosso tempo, esta é a realidade que temos de entender e enriquecer, valorizar e combater nos excessos e descarrilamentos. O desvio do pensamento clássico, que fez com que os tempos de hoje sejam os que estão ilustrados, no nível da proposta contida nestas notas, nas referências a Hobbes, fundamentando ações voltadas para o mero cumprimento de ordens; Weber, expondo os malefícios do mercado, mas (em estrita fidelidade ao seu propósito de postular a neutralidade do pensamento científico) sem abster-se de elaborar propostas para viabilizá-lo; Hanna Arendt, denunciando os abusos que a massificação provoca em populações inteiras e, como é lícito acrescentar, nos participantes e usuários das organizações econômicas; Guerreiro Ramos, com sua proposta de um novo homem e um novo pensar, implícita na delimitação dos sistemas sociais, incluindo o mercado e as organizações.

As citações de Guimarães Rosa tiveram como objetivo não apenas ilustrar, mas dizer, com a força da arte, o que os esquemas conceituais e a rigidez da linguagem descritiva não conseguem; a simples leitura dos trechos selecionados mostra por certo muito mais do que vastos tratados poderiam discorrer sobre o assunto. Como se sabe, *Grande sertão: veredas* relata a trajetória de um jagunço nos sertões de Minas, de figurante a chefe. Restrito embora ao nível da ficção e fora do âmbito peculiar de organizações formais, não deixa o romance de caracterizar sentimentos e decisões de seres humanos, o que os

executivos certamente sempre são. “Ser Chefe — por fora um pouquinho amarga; mas, por dentro, é rosinha flores”: a responsabilidade de ter que conduzir um grupo de pessoas que dependem das decisões de um só, mas a satisfação pessoal que esse tipo de prestígio provoca. “Comandante é preciso, para aliviar os aflitos, para salvar a idéia da gente de perturbações desconformes”: a necessidade que todo grupo manifesta de eleger lideranças que, de certa forma, pensem e ajam em nome dele, grupo. “Um chefe carece de saber é aquilo que ele não pergunta”: o descortino de obter informações necessárias à ação. “Chefe não era para arrecadar vantagens, mas para emendar o defeituoso”: a importância de a chefia, representando muitos, subordinar interesses e vaidades pessoais a objetivos de muitos. “Ser chefe, às vezes, é isso: que se tem de carregar cobras na sacola, sem concessão de se matar...”: a constatação de que em todo grupo é necessário conciliar interesses e compatibilizar desavenças. “Menos me entendiam, mais me davam os maiores poderes de chefia maior”: a confiança de um grupo naquele que o comanda, em função de resultados anteriormente obtidos. “Que comandar é só assim: ficar quieto e ter mais coragem”: a ação de quem manda está além da simples autoridade, já que oculta, também, propósitos formulados com maior abrangência.

Se é verdade que executivos competentes, ou chefes, ou líderes, ou dirigentes, ou estadistas, escolhem equipes competentes, e os fracos se mostram fracos já a partir da fraqueza demonstrada pelos escolhidos, não deixa também de ser significativo que a preocupação com os destinos alheios acaba por tirar da órbita pessoal da decisão dos executivos a eleição dos próprios rumos de vida. Empresários e governantes contratadores de executivos sabem muito bem que é possível conhecer um chefe pela equipe que ele escolhe: bons dirigentes procuram auxiliares competentes; chefes medíocres elegem equipes desqualificadas.

Este artigo toma como base a teoria da delimitação dos sistemas sociais, de Alberto Guerreiro Ramos; as referências históricas e a contribuição de autores comprometidos com uma linha de pensamento dissociada dos modismos acadêmicos ou sem envolvimento com a sedução mercadológica passam pela leitura e compreensão de *A nova ciência das organizações, uma reconceituação da riqueza das nações*. Caberia, nessa altura, ilustrar o destaque conferido à função executiva, decorrente da valorização de *ter* em detrimento de *ser*, largamente praticado pela teoria administrativa convencional, com a transcrição de trecho encontrado na página 52 de *A nova ciência das organizações*: “... o indivíduo ilusoriamente ganhou melhora material em sua vida e pagou por ela com a perda do senso pessoal de auto-orientação”.

Não seria deslocado o desfecho. Contudo, no esforço para completar o artigo, a releitura demonstra que a pergunta principal não foi respondida, talvez por não haver sido formulada: qual é a função do executivo, já que o título do artigo é grafado no singular?

Não é, com certeza, colocar seus conhecimentos e aptidões a serviço da produção sem regras, sob a falsa alegação de que somente está cumprindo com o dever ou vestindo a camisa da organização. Neste tempo de limites, termodinâmico, principalmente, de todo tipo de recursos, de necessidades prementes de populações miseráveis em contraste com ambientes de desperdício, a função do executivo é avaliar as conseqüências da expansão da produção sem regras e o seu papel como propulsor desse processo e com isso tentar resgatar uma atitude ética em contraposição à valorização do mero acúmulo de mercadorias. Só assim será possível libertar-se, e permitir que as organizações também o façam, da síndrome da privação relativa. Deixando de ser um consumidor (e produtor)

compulsivo, ao executivo cabe a reavaliação do papel das organizações em um meio ambiente entendido como finito e passível de desagregação.

Referências bibliográficas

- Arendt, Hanna. *Origens do totalitarismo*. São Paulo, Companhia das Letras, 1989.
- Barnard, Chester I. *As funções do executivo*. São Paulo, Atlas, 1971.
- Boudon, R. & Bourricard, F. *Dicionário crítico de sociologia*. São Paulo, Ática, 1993.
- Carneiro Leão, Emmanuel. *Aprendendo a pensar*. Petrópolis, Vozes, 1992. v. 2 (*A técnica e o mundo no pensamento da terra*).
- . *O problema filosófico da lógica*. In: Katz, Chaim Samuel & Doria, Francisco Antonio (orgs.). *Razão/desrazão*. Petrópolis, Vozes, 1992.
- Chalmers, A. F. *O que é ciência, afinal?* São Paulo, Brasiliense, 1993.
- Drucker, Peter. *O gerente eficaz*. 6. ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1977.
- Guerreiro Ramos, Alberto. *A nova ciência das organizações, uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro, FGV, 1981.
- Guimarães Rosa, João. *Grande sertão: veredas*. 17. ed. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1984.
- Guimarães, Ruth. *Dicionário da mitologia grega*. São Paulo, Cultrix/MEC, 1972.
- Hobbes, Thomas. *Do cidadão*. São Paulo, Martins Fontes, 1992.
- Laércio, Diógenes. *Vidas e doutrinas dos filósofos célebres*. Brasília, Universidade de Brasília, 1988.
- Polanyi, Karl. *A grande transformação, as origens da nova época*. Rio de Janeiro, Campus, 1980.
- Rezende, Ubiratan Simões. Quarto painel — a teoria da delimitação dos sistemas sociais. *Revista de Administração Pública — RAP*. Rio de Janeiro, FGV, abr./jun. 1983.
- Silva, Benedicto (coord.). *Dicionário de ciências sociais*. Rio de Janeiro, FGV/MEC/FAE, 1986.
- Weber, Max. *Economia e sociedade*. Brasília, Universidade de Brasília, 1991.