

Ciranda da irresponsabilidade

Quando se afirma que é impossível administrar sem claras atribuições de responsabilidade, e que ter alguém responsável é elementar e imprescindível, parece que estamos diante de uma obviedade. De fato, coisas desse tipo já foram ditas há muito tempo. Mas, à medida que as organizações aumentam em tamanho e complexidade, responsabilizar alguém parece ser muitas vezes difícil, senão inteiramente impossível.

A principal razão tem a ver com a complexidade das relações das quais dependem as decisões organizacionais: já que respondemos coisas diferentes a diversas pessoas, o resultado é a irresponsabilidade. Importante dizer, isso não significa falhas éticas, mau caráter ou más-intenções; trata-se, simplesmente, de um emaranhado confuso em que, no fim, ninguém assume a responsabilidade por algo.

No momento, nada pode ilustrar melhor isso do que nosso perseverante “apagão aéreo”. Coloque-se no lugar do presidente Lula e chame o Ministro da Defesa para ser responsabilizado pelo apagão. A sucessão de complexidades nos leva a uma seqüência de respostas, cujo desdobramento provável apresentamos a seguir.

Tudo começa com o ministro convocando o comandante da Força Aérea, clamando por explicações. Este diz estar plenamente ciente das dificuldades, mas adverte que, infelizmen-

te, nada pode fazer de imediato, uma vez que lida com dois obstáculos: obsolescência de equipamentos e falta de pessoal no quadro de controladores de voo. Pressionado pelo Ministro da Defesa a se explicar melhor, o comandante afirma que as verbas vêm sendo contingenciadas pelo Ministério da Fazenda.

Se o presidente Lula continuar obsessivamente interessado em encontrar um responsável ou alguns responsáveis, indagará ao Ministro da Fazenda sobre o porquê de as verbas estarem sendo contingenciadas. Do ministro ouvirá, provavelmente, razões bem-fundadas remetendo a questões de política monetária. Tais políticas, por sua vez, seriam utilizadas como boas justificativas pelo presidente do Banco Central, no caso de este também ser chamado para dar explicações.

A citação deste exemplo não visa a estigmatizar a gestão pública; problemas desta natureza ocorrem com a mesma frequência em empresas privadas. Uma conclusão a que podemos chegar é que, apesar de coordenação e controle serem as funções administrativas que mais atenção exigem de administradores e acadêmicos ao longo de décadas, ainda há muito por fazer. Ou então podemos concluir que, como o sucesso depende de muitos esforços anônimos, o fracasso – como os apagões, falências e concordatas – também é obra coletiva, com a ressalva de que é emergente, e não deliberado.



Carlos Osmar Bertero
FGV-EAESP