

# Recessão e administração

Sergio P. Kehl

Prof. de Política de Negócios

— FEA/USP.

A busca do equilíbrio orgânico, é uma constante entre os seres vivos. Manter o ritmo vital, homogêneo, livre de oscilações e esforços imprevistos, permite otimizar o metabolismo e reduzir ao mínimo o consumo da energia necessária à garantia da sobrevivência. É a chamada homeostase.

Sem dúvida alguma, é impraticável imaginar uma situação de homeostase generalizada, da qual participassem todos os organismos vivos.

Seria uma espécie de equilíbrio ecológico universal, que teria de basear-se, antes de mais nada, sobre a estabilidade absoluta do Universo como um todo, e do nosso planeta em particular.

Na verdade, a busca da homeostase numa infinidade de organismos diversos, simultaneamente é, ela própria, desestabilizadora. As necessidades são variadas e conflitantes, os recursos comuns de satisfação alternam abundância e escassez, e a conseqüente disputa alimenta o desequilíbrio.

O homem não constitui exceção.

A coletividade humana é, também, internamente diversa e antagonica.

A homeostase social torna-se impraticável, embora eternamente perseguida pelo homem.

Suas regras de comportamento, escritas ou não, hábitos sociais ou leis, buscam ampliar as probabilidades de sobrevivência coletiva, a melhorar a economia do sistema, procurando nivelar necessidades e capacidades, regular trocas e reprimir ambições inconvenientes.

Mas a natureza, com sutil perversidade, ao mesmo tempo em que premia o sucesso humano na arte da sobrevivência a curto prazo, grava o futuro da espécie com o fantasma da carência crescente de recursos.

A presença da escassez, manifestada ou prevista, sempre foi fonte de conflitos. Outrora localizada e transitória vai, paulatinamente, atingindo níveis continentais e crônicos. As soluções do passado quando algumas nações abonadas podiam atender algumas nações desfavorecidas, não são mais realizáveis. As abonadas de hoje temem a sobrevivência das desfavorecidas, como futuras competidoras na luta pelos recursos evanescentes. E todos sabem que o nosso pequeno planeta não dispõe de meios suficientes para que todos atinjam idêntica condição de desenvolvimento.

Vale dizer que a possibilidade de progresso, nos moldes tradicionais, para os povos subdesenvolvidos como um todo é, hoje, matéria fora de questão.

Não é problema ideológico, mas matemático. Não é problema religioso, mas temporal. Não é problema emocional, mas racional e lógico.

E além de ser um problema ético, é também de inteligência prática e objetiva.

Em outras palavras, os caminhos do desenvolvimento, trilhados a partir da chamada Revolução Industrial, tornaram-se inviáveis como modelo universal, para nações que ainda não conseguiram usufruir as benesses do progresso material. Mas, pior do que isto, é cada vez mais difícil aos desenvolvidos manter os extraordinários padrões de vida de suas próprias populações, já que estas posições foram estabelecidas a partir da ilusão da perenidade dos recursos naturais, ou seja, na expectativa de que somente futuras, longínquas gerações, viessem a pagar as contas do desperdício.

As contas já estão sendo apresentadas e não há como pagá-las.

A presença atual ou iminente de crise dos sistemas físicos traz no seu bojo, com o conseqüente desequilíbrio das relações de troca, a insegurança, o medo, a agressividade. Não é o caso fortuito o agravamento da violência como fenômeno social, afetando pessoas, grupos étnicos, religiosos e políticos, assim como nações isoladas, e até blocos de nações.

Há que reverter o quadro ou tentar ganhar tempo para que a consciência dos problemas se generalize e a humanidade, pelo menos a parte dita civilizada, seja motivada a adotar rumos mais consistentes com a grave conjuntura em que estamos penetrando.

Poderia parecer sensato confiar na homeostase.

Mas a tendência à homeostase é apenas corretiva e, não, preventiva. Ela constitui reação intuitiva e, não, iniciativa perspicaz. Por este motivo, a resposta primária, imediatista, de simples acomodação, é uma característica dos organismos — ou organizações — primitivas.

A visão prospectiva e ampla dos problemas que se avizinham, a capacidade de planejar a médio e longo prazos e a correção antecipada de rumos arriscados, constitui uma ação inteligente, própria dos organismos — ou organizações — mais evoluídas.

Neste contexto, a empresa, entidade essencialmente humanóide, tem se constituído em instrumento paradoxal: é ela quem propicia, pela eficiência de seus métodos, o sucesso rápido na luta comum pela sobrevivência coletiva; por outro lado, é ela também quem torna esta vitória fugaz, como grande manipuladora dos nossos recursos naturais e principal responsável pela aceleração do desequilíbrio ecológico.

É ela, ainda, a grande modeladora de nossos hábitos de consumo, nossos padrões sociais, morais e, até mesmo, religiosos.

A empresa moderna pode construir ou destruir, moralizar ou corromper, construir o futuro ou comprometê-lo, irremediavelmente.

A empresa moderna pode deixar-se conduzir segundo a concepção estreita e imediatista de alguns de seus gestores, ou adotar padrões de comportamento social integrados com as necessidades de sobrevivência e bem-estar coletivos.

Sua sobrevivência se confunde com a sobrevivência do ecossistema no qual se acha inserida. Participa dele, usufrui dele e tem como elementar dever de reciprocidade devolver a ele, em cuidados e benefícios, o que retirou para seu próprio sucesso.

Como expressão máxima da atividade humana organizada, a empresa moderna é, também, a grande e única força viva que, se consciente de sua imensa responsabilidade e do seu expressivo potencial realizador, tem condições de corrigir a perigosa trajetória que estamos percorrendo.

Infelizmente, com honrosas exceções, as empresas que conseguiram posições de privilegiada estabilidade na conjuntura que atravessamos, ou não estão conscientes do problema, ou procuram manter, desprezando custos futuros, a integridade dos seus ganhos. Recusam-se, assim, a considerar quaisquer especulações criativas acerca dos seus objetivos e métodos, que pareçam exigir novos e indesejáveis esforços de adaptação. Não sabem ou não querem saber, a que vieram...

Este imobilismo vem alimentando de forma crescente o conflito sociedade x empresa x governo, principalmente entre as nações em desenvolvimento.

Nestas, as decisões políticas e econômicas dos Governos desaguam hoje, mais do que nunca, no respaldo propiciado pelas empresas, sejam elas públicas ou privadas. É através dos seus recursos tecnológicos, produtivos, comerciais e econômico-financeiros que aquelas decisões são viabilizadas.

De uma forma geral, o panorama do mundo em desenvolvimento — onde podemos situar o Brasil — vem mostrando uma interferência crescente dos Governos de economia liberal, ou quase liberal, nas atividades essenciais como energia, transporte, educação, saúde, alimentação e atividades básicas extrativas e de transformação, sem contar a defesa nacional.

Isto pode ser representado pela simples encampação das atividades, ou pela tentativa de regulamentá-las, buscando garantir um acesso equânime das empresas aos recursos escassos e uma distribuição socialmente equilibrada dos frutos da transformação desses recursos.

Mesmo nos países desenvolvidos onde parece imperar a livre iniciativa, a atividade econômica é largamente dominada pelos governos, sob forma de poder concedente, como único ou privilegiado cliente, ou como instrumento de controle, delegado pela sociedade.

Na busca do equilíbrio, os povos das nações em desenvolvimento dividem-se entre o apoio à livre iniciativa, ágil, prática, mas imediatista e predadora, e a estatização lenta, dispendiosa mas, aparentemente, mais apta a moldar o futuro segundo diretrizes social e ecologicamente consistentes.

Não nos parece prudente colocar esta questão em termos de disputa ideológica, como já foi dito mas, sim, na correta alocação de áreas de atuação, em função da compe-

tência específica dos envolvidos, na associação de esforços e, principalmente, no desempenho eficiente da maquinaria techno-administrativa disponível em ambas as partes.

Esta conjugação delicada tem que contemplar, com objetividade, o mundo que nos espera no futuro, já bem próximo.

O mundo do futuro terá de ser, fatalmente, um mundo parcimonioso, poupador, de rendimento termodinâmico alto, um mundo em que os recursos humanos, físicos, tecnológicos, energéticos, sejam utilizados com inteligência e moderação.

Neste mundo em transformação os países em desenvolvimento deverão conciliar suas perspectivas de sobrevivência segura, com a preservação de recursos, principalmente não renováveis.

Neste sentido, parece ser muito mais fácil a uma nação em desenvolvimento encontrar os novos caminhos, de forma criativa e original, do que a uma nação desenvolvida manter crescentes, ou mesmo inalterados, os atuais padrões de vida das suas populações, habituadas a altíssimos níveis de consumo.

Portanto, também não nos parece prudente tentar seguir os passos do desenvolvimento tradicional, por dois motivos fundamentais: não é viável e não vale a pena.

Para uma associação bem sucedida, é necessário que cada governo conceda à empresa privada o seu lugar na construção do país, e a certeza de que as regras do jogo serão mantidas entre forças conhecidas e respeitadas. Será necessário manter a segurança no resultado do trabalho e o estímulo para que o empresário se disponha a assumir o risco inerente à sua condição.

Por sua vez, será necessário ao empresário abandonar o ímpeto oportunista do ganho fácil e reconhecer que a empresa abre seu espaço à medida em que serve à coletividade que a sustenta. Será fundamental abandonar as pressões corruptoras que prejudicam a atividade econômica, degradam a qualidade das decisões e fraudam a legitimidade da livre concorrência.

E será necessário que empresa e governo, juntos, se disponham a um esforço criativo, em busca de soluções originais para o desenvolvimento, que assegurem perspectivas crescentes de sobrevivência e bem-estar coletivos.

Soluções que busquem reduzir o ímpeto consumerista e, não, estimulá-lo. Soluções que visem reduzir a necessidade do movimento inútil e, não, o fornecimento indiscriminado de transporte.

Soluções que capacitem os carentes à própria sustentação, ao invés da concessão de benefícios estimulantes da indigência. Soluções que estimulem a utilidade, a reciclagem, o uso múltiplo e, não, o descarte e a obsolescência prematura.

Soluções que dispersem cidades pelos campos, ao invés de agigantar as cidades existentes. Soluções que também democratizem a produção de energia, em lugar de apenas concentrá-la.

Enfim, soluções que reduzam o ímpeto com que surgem os problemas, ao invés de agravá-los, reduzindo a entropia crescente e aproveitando, do administrador público e privado, o melhor de sua condição, como profissional especialmente treinado para a condução das organizações humanas.