



JOSÉ MIGUEL PINTO DOS SANTOS
PROFESSOR DA AESE

O patrão sabe!

Que os gestores tenham que conhecer e perceber todas as atividades em que a sua organização está envolvida é uma falácia comum que se encontra por detrás de muitas pobres explicações para os escândalos que recorrentemente vêm à superfície no mundo empresarial e financeiro.

“Os gestores não percebem o que se passa na Delta One. Se se sentasse com um CEO e lhe pedisse o favor de explicar o que lá acontece, ele tentaria mas não conseguiria dar-lhe uma resposta precisa porque não percebe”, é a explicação oferecida na primeira página do “Financial Times” no dia seguinte à mais recente fraude, na UBS, a ser anunciada.

Infelizmente este tipo de explicações esquece que as organizações modernas são sistemas complexos e as suas atividades são muitas e muito diversificadas. Em cada área são empregues especialistas a quem é pedido criatividade e automotivação. É impossível a um director-geral ou a um pequeno grupo como o conselho de administração perceber todas as soluções encontradas pelos seus colaboradores para a sua empresa, porque estas são muitas, muito variadas e muito técnicas. Tal

como não é possível que o reitor de uma universidade perceba tudo o que se passa nos laboratórios do departamento de física e nos de psicologia, nem que o director de um hospital saiba quais são os procedimentos corretos para o transplante do coração ou da operação de um sofisticado aparelho de imagiologia, não é razoável exigir que o CEO de um banco conheça todos os detalhes do trading em derivativos do seu banco e da concessão de crédito a um cliente no outro lado do mundo.

O que é requerido aos dirigentes é que dirijam e controlem as suas organizações. Dirigir é estabelecer metas e regras e comunicá-las. Controlar é verificar se os objetivos estão a ser atingidos e certificar que as regras estão a ser obedecidas. Estabelecer objetivos é fácil mas estabelecer regras que defendam efectivamente os legítimos interesses da empresa e dos seus “stakeholders” ao mesmo tempo que permitem a criatividade dos colaboradores para resolver problemas é difícil; controlar objetivos é fácil, mas assegurar que as regras são obedecidas sem se cair numa burocracia imobilizante já não o é. Mas os gestores são bem pagos para fazer coisas difíceis. No caso da UBS, não o conseguiram fazer.