

# A gestão e o fator estupidez

A estupidez funcional é normal, útil, inerente e gerível numa organização. Mas convém manter uma boa percepção do nível de estupidez presente numa organização. Ser inteligente é formar uma consciência responsável.

Por Helena Costa Oliveira\* | Artigo recebido em dezembro de 2016

A literatura contemporânea de gestão encontra-se recheada de chavões como criatividade, talento, inovação, capital intelectual e, particularmente, conhecimento. Enfatiza-se a ideia de que, para vingarem, as organizações devem ser de conhecimento intensivo, num contínuo esforço estrutural de aprendizagem e adaptação; um mundo em que a força de trabalho é eminentemente caracterizada pelo saber e as organizações pela eficiência. A região de Silicon Valley, nos EUA, ícone nas inovações científicas e tecnológicas, corporiza esta ideia e aparece como o exemplo a seguir. Ora, a realidade não conforma este espírito e despede-o como uma ideologia criada pela prolixa literatura económica-administrativa. O fator estupidez encontra-se em qualquer organização e momento, com consequências positivas e negativas (inevitáveis no longo prazo); daqui o propósito dos termos «paradoxo da estupidez» e «estupidez funcional.» Reconhecidas organizações ditas de

conhecimento intensivo funcionam de uma forma bem estúpida, tratam gente muito talentosa para fazer coisas bem disparatadas (como os próprios colaboradores discretamente reconhecem).

Disseminada durante os anos 90, a expressão «conhecimento intensivo» é usada para caracterizar estes tempos nas economias ocidentais. Porém, a realidade motiva a sua crítica: as tecnologias de hoje têm os seus fundamentos nos anos 70 e 80 (a internet, as impressoras a três dimensões); o ritmo das inovações abrandou neste século (veja-se a evolução da tecnologia aeroespacial desde que o homem chegou à lua há 50 anos); o ensino universitário cresceu exponencialmente mas sem correspondência nas necessidades no mundo do trabalho (proliferam trabalhadores sobrequalificados para as funções desempenhadas); massivos investimentos em tecnologias da informação e comunicação sem correspondência no mercado laboral, onde a maior procura não

exige especiais qualificações.

## A era da estupidez?

No campo a que se dedica a autora deste artigo - estudo da gestão e organizações - apesar da intensa e extensa aposta na investigação académica, poucas ideias significativas surgiram nos últimos 30 anos. Verifica-se sim um cuidado com a imagem, o conhecimento encarado como um estatuto e não tanto como uma essência da organização: realçam-se competências como únicas quando uma análise pouco cuidada facilmente revela que a maioria das competências está generalizada (veja-se a investigação científica que hoje estimula a partilha ou a implementação do software open source); adotam-se técnicas de gestão só por uma questão de moda (comprovou-se nos Estados Unidos que a implementação das técnicas mais populares, em média, não melhorou o desempenho financeiro das empresas) e recorre-se a consultoria só por uma questão de prestí-



gio (inúmeros os exemplos em que tais consultas são inconsequentes); valoriza-se a informação mais para legitimar comportamentos do que para os fundamentar; produz-se informação inconsequente (livros que ninguém lê, artigos para os próprios autores). Sintomático, a proliferação de novos títulos para postos de trabalho, como assistente de vendas, que revela uma preocupação em associar um prestígio a funções que nunca requereram especiais conhecimentos. O filósofo francês Bernard Stiegler sugeriu até que nos aproximamos de uma era de estupidez. Ressalve-se que não está implícita aqui qualquer avaliação subjetiva de imbecilidade e que todos nós, por mais dotados, temos momentos disparatados - a estupidez é uma característica humana irredutível. A sua definição significa uma limitação do quadro mental que restringe a percepção de calculáveis boas decisões. As suas origens são várias e naturais ao homem: desvios cognitivos (processos heurísticos: intuitivamente gerados pela experiência individual); excesso de autoconfiança; hábitos mentais (somos mais influenciados por perdas que por ganhos); racionalidade limitada

(tornada mais forte pelo influxo brutal da informação computadorizada); a tendência para nos ajustarmos a papéis sociais já definidos (uma forma defensiva de facilitar comportamentos nas diversas circunstâncias do quotidiano); na defesa do interesse próprio por vezes prefere-se a ignorância (como no adágio «a ignorância pode ser uma bênção», veja-se o caso da Volkswagen). Associada à especialização, surge uma estupidez própria de quem se fecha no seu campo de interesses e se revela incapaz de pensar fora dos paradigmas que o sustentam (os idiotas profissionais).

#### A estupidez funcional

Já estupidez funcional significa restringir o quadro mental aos aspetos técnicos do trabalho ao estrito exercício das funções por que se é responsável; possibilidade de um condicionamento consoante interesses corporativos. Muitas empresas fazem-no ativamente, é do interesse da gestão a sua cultura dentro de certos limites. A burocratização do trabalho tende a bem delimitar funções e responsabilidades como meio de disciplinar a organização, criando os ditos idiotas profissionais; a

obsessão com o desenvolvimento de uma certa cultura organizacional é também uma forma de condicionar o quadro mental dos colaboradores conforme os interesses organizacionais.

A gestão de estupidez vem de há muito, o mecanicismo de Ford e Taylor foram exemplos. Retenha-se que a estupidez funcional é uma normalidade nas organizações, quer nas suas relações internas como externas - muitas decisões são tomadas meramente por reação ao que outros fazem. Uma tendência para o mimetismo que originou a teoria do isomorfismo para explicar mudanças organizacionais através de imitação, imposição ou influência. As pessoas nas empresas até o percebem, porém não têm interesse em o declarar.

São evidentes as vantagens dessas restrições mentais, tanto pessoais quanto institucionais: esclarece as funções dos colaboradores, promovendo a sensação de segurança e previsibilidade; facilita a criação de um sentido comum nas organizações; minimizam as possibilidades de confronto; evita paralisias, na dinâmica das empresas, resultantes de ambientes de reflexões e questio-

namento. As organizações contemporâneas muitas vezes fomentam, ainda que nem sempre conscientemente, essa estupidez.

Na era da economia da persuasão, em que parte significativa das atividades económicas dedica-se a fazer as coisas parecerem bem, a ambiguidade e as dissonâncias entre a prática e a retórica podem ser gritantes. Estas diferenças são eventuais fontes de perturbação, devem ser reprimidas, fomentando formas de estupidez funcional: tornar as pessoas insensíveis às contrariedades em prol do fluído funcionamento das organizações. Muitas organizações justificam as suas decisões com uma grandiloquência que só disfarça o facto de se guiarem por modas, por cederem à imitação – é mais fácil copiar do que fazer algo de novo.

As organizações perdem mais tempo com cerimónias do que com processos atuais. Recorrem a uma catrafiada de estatísticas simpáticas e bem-parecidas aos quais não recorrem para tomada de decisão pois a aparência é que conta. Estas vantagens, muitas vezes de origem cultural, devem ser geridas já que, no longo prazo, podem ser desastrosas para as organizações limitando definitivamente o pensamento crítico essencial à sobrevivência de qualquer instituição. A estupidez funcional deixa de o ser quando as discrepâncias e incoerências que ela suavizava ou insensibilizava tornam-se tão evidentes que têm de ser enfrentadas. Por vezes o alerta é tardio e a situação sem emenda, ou requer uma ação vigorosa que põe em causa a natureza das próprias organizações. A estupidez tem a tenaz capacidade de se autorreforçar. Se por vezes útil, a insensibilidade ou cegueira induzida pela estupidez pode ser fatal.

### Liderança e estupidez

Na consideração da restrição mental que qualifica a estupidez, a liderança é um dos aspetos relevantes. Toda a liderança – autoritária ou sedutora – implica cultivar a estupidez funcional, pois influencia a cultura organizacional, define orientações que constroem a referida restrição. Pode convencer as pessoas a defender uma realidade que não é a da organização – tanto as compromete que induz um efeito de lealdade. Mais: há quem aborde a liderança hoje como uma pseudociência com promessas de eficiência milagrosas que suplanta a simples gestão – que todos os problemas se resolvem com boa liderança. Esta ingenuidade é uma profunda estupidez.

Outra dimensão da gestão importante para estas considerações é a normalmente denominada de burocracia, ou estrutural. A ideia de vivermos numa era pós-burocrática é falsa, basta verificarmos os protocolos nas diversas atividades (no meio hospitalar, serviços públicos, nos processos de qualidade das empresas...). A estruturação de regras e procedimentos tem razões benéficas que a justificam – garante imparcialidade, eficiência, responsabilização, clareza – a par de efeitos bem contrários, como a maior preocupação com a forma de que com os resultados (perigosa estupidez). É sempre um fator de estupidificação, pela restrição que a determinação e desconstrução de tarefas implicam. Este é um destino que não se limita a simples rotinas, as atividades complexas tratadas desta forma (por exemplo um ato médico, onde os protocolos se sobrepõem à singularidade do paciente). Algo que pode esvaziar de importância os cargos e frustrar trabalhadores; não é à toa que a nomenclatura dos cargos tem

sido presunçosamente reformulada (secretária torna-se assistente executiva) como forma de colmatar o sentimento de menorização devida à burocratização, fazendo os trabalhadores crer que têm empregos sofisticados. Isto é também gerir a estupidez funcional.

Ser inteligente é formar uma consciência responsável, o que, em certas circunstâncias pode gerar conflitos, incertezas, dúvidas e reduzir a motivação. No limite pode reduzir a produtividade e pôr em causa a essência da organização o que não será necessariamente mau.

A estupidez funcional é normal, útil, inerente e gerível numa organização; tão certo como episódios de simples estupidez inevitavelmente acontecerem. Portanto, convém a uma organização tentar manter uma boa perceção do nível de estupidez presente. Importa encontrar sinais identificadores tais como: ausência de reflexão (aceitar a cultura empresarial como transmitida, sem a questionar); não averiguar as razões das tarefas e deveres na organização; despreendimento da razão objetiva da organização, suas consequências e significado.

Inevitável em todas as organizações, até subjacente às organizações mais eficientes e avançadas, o bom senso e pragmatismo reconhece a estupidez, procura perceber as suas origens e assume-a na gestão organizacional. ❁

Bibliografia disponível em («A Ordem – Publicações – Revista Contabilista – Bibliografia»)

\*Professora adjunta no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP)  
Especialista em Contabilidade  
CC n.º 31 584