

## A Nasa e a Busca da Liderança

Quando o astronauta Neil Armstrong pôs os pés na Lua, aquilo representou a culminância de dez anos de trabalho da Administração Nacional de Aeronáutica e Espaço (NASA). Bastante dinheiro e uma administração forte, junto com apoio político de alto nível, levaram a NASA à Lua. Mas desde então a liderança da NASA vem balançando.

Parte do problema é a falta de dinheiro. Outro problema é que um terço dos administradores de topo está em idade de se aposentar, e os salários, relativamente baixos, têm atrapalhado os esforços de recrutar substitutos mais jovens. E desde a explosão do ônibus espacial *Challenger*, a NASA tem sido assolada por atrasos e fracassos nos lançamentos, além de estar enfrentando problemas mais sérios, como os defeitos no Telescópio Espacial Hubble que custou 1,5 bilhão de dólares.

Esses problemas levaram à redução do apoio político e popular. Além disso, os custos excederam continuamente os orçamentos. Muitos dos projetos planejados pela NASA, notavelmente a Estação Espacial Freedom, são considerados caros demais pelo Congresso.

Bruce Murray, ex-diretor do Laboratório de Propulsão a Jato da NASA, está entre os que acreditam que os engenheiros da NASA receberam ordens de "mandar brasa" para economizar dinheiro e manter projetos que mantenham a agência viva. Mas, segundo ele, a liderança que encoraja cortes nos custos simplesmente não funciona. "Estamos nos encaminhando para verdadeiros desastres. O plano é: pegue agora, pague depois", diz Murray. "Quando o dinheiro é curto os bons administradores largam coisas que eles normalmente fariam", diz Alton D. Slay, general reformado da Força Aérea americana que comandou um inquérito sobre a segurança dos ônibus espaciais depois do desastre do *Challenger*.

Uma comissão especial de especialistas, estabelecida pela NASA a pedido do presidente George Bush, diz que, para voltar aos trilhos, a NASA deve primeiro controlar os custos. Segundo a equipe, o descontrole nos custos gera má administração, que, por sua vez, provoca um baixo "moral" nos empregados.

A equipe também recomendou que a estrutura da administração de topo da NASA em Washington, D.C., fosse melhorada e que fossem

contratados empreiteiros de fora para dirigir os centros regionais de pesquisa da NASA.

Originalmente destinados a ser "centros de excelência" (think-tanks), que se especializariam em diferentes aspectos da pesquisa e desenvolvimento, os centros tornaram-se minifeudos, competindo uns com os outros tanto por fundos como por poder. A falta de planejamento centralizado para os principais projetos soma-se à falta de liderança.

Antes da caminhada pela Lua, no projeto Apollo, a liderança da NASA vinha diretamente do topo - nesse caso, da Casa Branca - durante as administrações dos presidentes John F. Kennedy e Lyndon B. Johnson. Mas os presidentes seguintes não mantiveram, em relação à agência, tão forte apoio como antes. Também não estabeleceram objetivos claros para a NASA. O presidente Bush tentou reverter a falta de liderança por parte da Casa Branca. Ordenou um vôo tripulado a Marte e mais explorações na Lua. Também estabeleceu o Conselho Nacional de Espaço, dirigido pelo vice-presidente Dan Quayle. O conselho tem sido um apoio político para a NASA, mas se defrontou com a agência sobre projetos futuros.

A NASA tentou resolver alguns de seus próprios problemas. Estabeleceu um Conselho de Engenharia, composto por duas dúzias de executivos seniores, que revêem novos projetos, visando a manter o controle dos custos. Mas a agência tem sido vagarosa em considerar novos modos de realizar as tarefas, ou em examinar as idéias sugeridas por pessoas de fora.

Uma dessas sugestões é de que a NASA deveria se concentrar nos projetos que fossem pagos, como lançamentos de ônibus espacial com cargas comerciais.

Para fazer isso a NASA precisa centralizar a responsabilidade pelos ônibus, que agora é dividida entre a agência e a Lockheed Space Operations Co. Apesar de ter um contrato de 1,6 bilhão de dólares com a NASA, a Lockheed não é responsável por garantir o funcionamento de peças fabricadas por outras empresas. Com um empreiteiro principal supervisionando o projeto dos ônibus, seria mais fácil garantir o desempenho. "É uma idéia interessante para garantir maior responsabilidade", diz Phillip D. Culbertson, ex-gerente geral da NASA.

A falta de responsabilidade, junto com a falta de dinheiro, esteve por trás dos grandes problemas descobertos no Telescópio Espacial Hubble, depois de ele ter sido lançado. Os espelhos do telescópio,

projetados para serem os mais avançados tecnologicamente de todos os tempos, estavam com defeito, afetando a clareza das fotos que o telescópio era capaz de transmitir.

A NASA culpou o empreiteiro principal, que por sua vez culpou os subempreiteiros. Afinal ficou claro que ninguém era responsável pela supervisão geral do projeto. O resultado foi uma desmoralização da força de trabalho da NASA e uma queda do apoio político e da confiança do público.

O debate sobre o que fazer com relação à NASA deve continuar. Mas sem maiores verbas e liderança mais forte, é improvável que a agência possa voltar aos seus dias de glória.

### Questões

1. De que formas negativas a administração da NASA influenciou os empregados?
2. Ao encorajar os empregados a "mandar brasa", de que modo a administração da NASA mostrou falta de liderança e solapou o "moral" dos empregados?
3. Quem poderia ser considerado o líder supremo da NASA?
4. Que estilo de liderança prevaleceu na NASA? Qual estilo você acha que seria o melhor de todos?

Fonte:

**STONER**, James A F., **FREEMAN**, R. Edward, Administração. Rio de Janeiro: PHB, 1995.