

Resenha

## Escassez: uma nova forma de pensar a falta de recursos nas diferentes organizações

Nome: *Josélia Batista Dias de Souza*  
Universidade Estadual de Goiás  
e-mail: [joseiabd@gmail.com](mailto:joseiabd@gmail.com)

### RESUMO

A presente resenha é fruto do recorte das páginas 202 a 217, que estão compreendidas no livro “*Escassez e uma nova forma de pensar a falta de recursos*”, que é de autoria de Sendhil Mullainathan e Eldar Shafir, sendo este traduzido por Bruno Casotti e publicado pela *Best Business*, em 2016. Com isso, objetiva-se refletir em torno da gestão de recursos escassos nas organizações, a partir das considerações desses autores. Portanto, esta resenha foi produzida tendo como fundamento uma única obra. Posto isso, obtém-se que o material base visa tratar sobre a administração da escassez nas organizações, partindo de exemplos que demonstram a relevância da gestão adequada da folga e da largura da banda para sanar problemas que podem afetar o progresso de qualquer negócio ou objetivo organizacional. Destarte, a questão que permeia essa obra reside-se em responder: como administrar a escassez de recursos nas organizações? De forma que, para isso, os autores abordam sobre a escassez, a folga, a gordura, a eficiência e o incêndio como itens metafóricos que compreendem a dinâmica das organizações e que requerem maiores reflexões em prol do estabelecimento de um sistema de gestão cada vez mais humanizado e devidamente preventivo a partir da correta gestão dos recursos.

**Palavras-chave:** Escassez. Folga. Gordura. Eficiência. Incêndio.

[Submetido em 15-01-2024 – Aceito em: 23-01-2024 – Publicado em: 17-06-2024]

Para abordar o assunto ao longo das páginas selecionadas, Mullainathan e Shafir (2016) distribuem a discussão através dos tópicos: administrando a escassez nas organizações; folga subestimada; folga versus gordura; *Mars Orbiter*; a armadilha do combate ao incêndio; administre o recurso escasso certo; e Benihana/lotando nos negócios.

Cabe a princípio a compreensão de que os autores utilizam no texto alguns termos diferentes, pouco usuais na literatura padrão, enfim, são metáforas que tornam o assunto bastante didático, e agregam significados muito importantes para a compreensão em torno da temática a que se propõe o texto.

Nesse sentido, cumpre apontar que, por exemplo, o termo “*folga*” relaciona-se com a presença da reserva de recursos em várias áreas de uma organização, o que envolve a adequada gestão de negócios, considerando a abrangência disso em todo o seu ciclo produtivo, incluindo-se a gestão de pessoas.

Já o termo “*largura da banda*”, vincula-se ao nível ou à capacidade que a organização tem ou não de solucionar os seus problemas, de modo que, figurativamente trabalha-se a noção de que quanto maior for tal largura (ou capacidade), maiores também serão as chances de que nesse contexto consiga-se enfrentar as dificuldades, entre essas, a escassez de recursos para financiar os objetivos organizacionais.

Equanto isso, o termo “*gordura*” faz menção a momentos de lucros que uma empresa poderá ter ao longo de sua trajetória, sendo que, é nessa etapa que os gestores precisam trabalhar em prol de ampliarem ao máximo a largura da banda e ao mesmo tempo de criarem folga em seu orçamento, tudo isso de modo a prepararem-se para as adversidades ou fatores não previstos em seu ambiente de atuação.

E ainda, os autores trabalham com o termo “*incêndio*”, o qual pode ser compreendido como um instante que requer decisões urgentes, de forma que, caso a empresa vier a encontrar-se numa condição desfavorável de falta de folga, de carência de gordura e ao mesmo tempo tendo baixo nível de largura da banda essa enfrentará limitações ainda maiores para solucionar os problemas urgentes que aparecem em seu processo de trabalho, caso o contrário, estará mais preparada para superar os obstáculos de maneira mais rápida e bem-sucedida.

Com isso, em relação aos tópicos trabalhados no livro, tem-se que em:

“*administrando a escassez nas organizações*”, os autores discorrem sobre o exemplo de um Hospital, que passou por um problema de escassez de espaço, de tempo e de pessoas para a realização de cirurgias programadas e não programadas ao mesmo tempo.

Contudo, a partir de uma consultoria externa, percebeu-se o despreparo da organização para as situações desprogramadas, sendo que, a sugestão acertada foi a reserva de um espaço específico para situações inesperadas, solucionando-se o problema do centro operatório.

Na sequência, em “*folga subestimada*”, os autores reforçam que a folga, ou seja, a reserva de um espaço para momentos inesperados, era o que faltava para a correta gestão das cirurgias de emergência, de modo que isso contribuía para o caos organizacional do Hospital *St. John's*, contudo, a valorização desse aspecto trouxe uma solução simplificada e notável melhoria de vida aos seus trabalhadores.

No que toca à “*folga versus gordura*”, os autores pontuam a importância de que os gestores das organizações, em geral, tenham o cuidado de reservarem a folga no orçamento, mesmo quando estiverem em situações de gordura, ou seja, de lucro, respeitando-se o uso eficiente (enxuto) dos recursos na produção, de modo a garantirem o devido equilíbrio entre ganhos, custos/gastos e poupança.

Já sobre o tópico “*Mars Orbiter*”, os autores exemplificam o satélite *Orbiter*, que foi erroneamente programado para entrar em órbita próximo ao Planeta Marte, de modo que, ao longo do tempo a equipe da NASA percebeu o erro que custou milhões de dólares e muitas horas de trabalho. Contudo, Mullainathan e Shafir (2016) argumentam que a falta de folga (de gestão do tempo e dos recursos disponíveis) pode ter sido a principal causa do fracasso daquela missão espacial.

Em “*a armadilha do combate ao incêndio*”, os autores destacam que o caso do Hospital *St. John's* e do satélite *Orbiter* tinham em comum o pouco tempo e um grande problema a ser resolvido, sendo o que conduziu a decisões equivocadas, de modo que, a pressão por atender a prazos e a demandas repercutiu em perda da qualidade do resultado final, bem como isso potencializou erros e descasos com aspectos importantes.

Já na parte “*administre o recurso escasso certo*”, os autores observam sobre a relevância de que na gestão do tempo escasso, nas atividades organizacionais, a largura da banda (que é o nível ou capacidade de se resolver o problema) seja corretamente considerada para que haja a correta definição de uma solução e da alocação adequada dos

recursos, principalmente no que toca ao capital humano, para o qual deve-se considerar a folga semanal, o sono, as férias e entre outros aspectos que favoreçam a acertada tomada de decisão frente a situações que possam aparecer nas organizações.

Por último, em “*Benihana*” e em “*lotando nos negócios*”, os autores exemplificam o bem-sucedido negócio de restaurante, a saber, o *Benihana*, no qual o seu proprietário e gestor atentou para oferecer um serviço criativo e personalizado ao cliente, e ao mesmo tempo veio a cobrir os espaços que demais empreendimentos do ramo não cobriam, como era o caso da redução de filas através da forma de atendimento utilizado.

Por outro lado, os autores destacam o caso do restaurante *Chevys*, o qual mais adiante, através de consultoria externa, veio a adotar uma melhor gestão de seu espaço e da distribuição mais adequada das mesas, solucionando, por conseguinte o problema da fila.

Destarte, os dois últimos casos de superação e de sucesso nos negócios, oportunamente em restaurantes, os quais ampliaram o olhar para um modelo mais atual e contingencial no processo de gestão de seus empreendimentos, como bem é apresentado no recorte do livro, terminam por demonstrarem a importância das consultorias externas e dos conhecimentos gerenciais trazidos do campo da administração para o cenário empresarial.

Enfim, trata-se de um texto muito relevante por exprimir o problema da escassez de recursos no ambiente organizacional de diferentes ramos de atividades no mercado, bem como, os autores trazem exemplos e soluções reais, aplicadas nos casos apresentados, e que expressam o quanto é significativo a reserva de recursos materiais, financeiros e tecnológicos, e especialmente, de energia física e mental de gestores e de trabalhadores para solucionarem da melhor forma possível os problemas que acometem tanto a esfera de vida humana quanto o contexto organizacional.