AUTOMODELAGEM ORGANIZACIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA RECOMENDAÇÃO ÉTICA EM DIREÇÃO A RESULTADOS

Por Gilberto de Abreu Sodré Carvalho

Consultor jurídico empresarial e conferencista; membro do Instituto dos Advogados Brasileiros (IAB)

E-mail: gsodre@uol.com.br



O GERENTE EQUALIZADOR: ESTRATÉGIAS DE GESTÃO NO SETOR PÚBLICO

Bianor Scelza Cavalcanti. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 277 p.

A obra do professor Bianor Scelza Cavalcanti nos remete às possibilidades de gestão profissional dos gerentes públicos, ainda que em ambientes que lhes apresentem restrições variadas. Interessante de se notar a coincidência de a obra ser publicada em um momento brasileiro grave, em que se discutem, entre outros tantos assuntos, as fronteiras que devem existir entre o que seja atividade de governo e o que seja do domínio competente da Administração Pública, ou seja, da gestão propriamente dita.

Nesse ainda início de século XXI, parece que o modelo de controle político sobre a Administração Pública chegou ao seu ponto de esgotamento frente à opinião pública brasileira. O caminho que se tem para o Brasil, em boa fé, é o da separação entre o governo e a gestão profissional, como ocorre, de regra, nos países desenvolvidos social e economicamente, como o Reino Unido e a França. Nesses países não existe confusão de identidades entre o poder político e a gerência das organizações públicas, em detrimento da qualidade gerencial e das possibilidades da gestão pública de alto desempenho.

Atualmente parece estar mais claro que os governos – ou seja, os governantes – municipais, estaduais e o governo federal historicamente tendem a engolfar a gestão das organizações públicas, impedindo, em maior ou menor escala, sua qualificação e congruência para o cumprimento direcionado de seus objetivos. Os administradores das organizações públicas, por sua vez, interiorizam "interesses de governo" e criam oportunidades de exercício de poder descomprometido com os fins institucionais de cada agência solteira.

Assim, há duas crises ocorrendo simultaneamente no Brasil, em interação simbiótica, que parecem uma só. Primeira, a de governo ou política, devida aos *fundings* não contabilizados das campanhas eleitorais e

aos distúrbios éticos em geral. Segunda, a da gestão das organizações públicas. A primeira é ruidosa; a segunda é mortal e silenciosa.

É nesse quadro de fundo que surge a obra de Bianor Scelza Cavalcanti, PhD em Administração e Políticas Públicas pela Virginia Polytechnic Institute and State University, dos Estados Unidos. Nela, o pesquisador – que também é diretor da FGV-EBAPE – mostra que a segunda crise não há de ser vencida com reformas legislativas dirigidas às estruturas da Administração Pública. Numa linguagem acessível e com dados obtidos por meio de entrevistas, o autor defende a tese de que as estruturas, condicionantes legais, diretrizes governamentais, recursos orçamentários e os econômico-financeiros em geral não são impedimentos insuperáveis para que os gerentes públicos possam desenvolver uma gestão de alto desempenho.

Os quatro gerentes públicos estudados – Irapoan Cavalcanti de Lyra, Ozires Silva, Paulo Vieira Belotti e Sérgio Rudge – mostram que isso é possível. Todos eles, cada qual com o seu estilo próprio e em tipos diversos de organização pública, desenvolveram o que é chamado pelo autor de *equalização*. Esse termo é entendido como uma forma de gerenciar que busca, para o cumprimento eficaz da missão da organização pública, a proativa interpretação operacional das condicionantes legais, de governo e das estruturas dadas em geral. Cabe registrar que o direito vê com bons olhos a interpretação e aplicação finalística de normas jurídicas, e que só haverá boa gerência pública quando houver foco intransigente quanto aos fins.

Ponto importante e elucidado no texto é o fato de que a prática da "gerência transformadora", por parte dos quatro administradores, foi possível na medida em que eles definiram espaço para o exercício do seu profissionalismo gerencial. Esse profissionalismo não corresponde ao burocrático, no sentido do cumprimento legalista de regras e de inação quando não houver regra; o que tem sido, muitas vezes, da nossa tradição imobilista. O profissionalismo que se recomenda é o do agir em busca do cumprimento dos propósitos organizacionais, com toda a coragem e a lealdade a esses propósitos. É o que se vê quando se estudam detidamente as experiências de gestão de Irapoan Cavalcanti de Lyra, Ozires Silva, Paulo Vieira Belotti e Sérgio Rudge. É o que conclui o autor. Cabe ainda registrar que Cavalcanti teve o cuidado de demonstrar que as habilidades dos seus quatro gerentes são ensináveis e, assim, reproduzíveis quanto aos seus benefícios.

No livro – que nos chega, como dito, em momento tão propício para a reorganização da vida brasileira – têm-se a identificação e o mapeamento da forma de gerir dos administradores e uma fundamentação teórica que resulta no que pode ser chamado de *teoria da equalização*. Para esse efeito, Cavalcanti se vale de Karl Weick – conhecido psicólogo social e teórico organizacional norte-americano – para demonstrar as possibilidades de transformação das organizações públicas. Em vez de acatamento burocrático das estruturas em sentido amplo, o gerente público – necessariamente um profissional a serviço da organização e não um homem "do" governo – fixa-se nos propósitos e missão institucionais. Então, em processo contínuo e transformador, "equaliza" os recursos interativos de que dispõe na direção dos fins.

Uma novidade importante e que pode ser destacada é que Cavalcanti procura demonstrar, por inteiro, a possibilidade real de superação da dicotomia estrutura-subjetivismo ou estrutura-liderança. A superação se dá na forma da *automodelagem* das organizações. Nessa superação, o processo social transformador resulta em organizações em permanente atividade de se organizarem, em que gerenciamento e estruturas interagem em desdobramentos e superações sem fim.

Tão importante quanto a fundamentação empírica e a demonstração teórica de que as organizações são entidades *em organização* é o fato de o autor desenvolver essa visão no âmbito da Administração Pública. Esse ponto nos parece fundamental, em termos de abertura de espaços novíssimos para a pesquisa e para a prática da gestão em geral. Em outras palavras, o que poderia parecer assunto a ser cuidado em Administração de Empresas surge como tema de Administração Pública. Isso pode ter como conseqüência a abertura de espaço para um tipo de gestão que se poderia chamar de "pós-moderna", abrangendo a Administração Pública e a Administração de Empresas. O seu "pós-modernismo" está na ultrapassagem do gosto pelas dicotomias, no abandono das fórmulas cartesianas ou mecanicistas, na preferência pelo criticismo em desfavor do caminho da repetição confortável de idéias e modelos.

A obra de Cavalcanti é audaciosa. É uma verdadeira tese acadêmica por sua efetiva novidade e instrumentalidade para a abertura de caminhos para outras pesquisas e pelo uso profissional nas organizações por *practitioners*, seja em Administração Pública, seja em Administração de Empresas.